

REVIEWS

THE CORPORATE

EDICIÓN 2 | AGOSTO 2026

Edgardo Carbone, Gerente de Sector Público, sostiene que el vínculo con organismos públicos permite a la banca privada captar individuos, empresas y nuevos negocios transaccionales de manera escalable

Tomás Gutiérrez Rüegg, Ejecutivo de finanzas en Fintech, plantea que el principal desafío del crédito privado en el país no es la falta de capital, sino la pérdida de capacidades y prácticas

ARGENTINA

Juan Ignacio Filips, Country Manager de **AWS**, analiza cómo la nube y la inteligencia artificial están impulsando la competitividad de las empresas argentinas

Mariano Reisin, Gerente General de **Prisma Medios de Pago** y **Newpay**, proyecta el crecimiento de los pagos instantáneos, la tokenización y las nuevas experiencias impulsadas por inteligencia artificial

Julián Guerrero, Cofundador y Consultor de Riesgos de **Alse Consulting**, explica por qué la adopción masiva de inteligencia artificial no garantiza productividad y qué bases deben fortalecerse antes de aplicarla



Daniela Echave
Directora Editorial

Argentina: refugio estratégico, desafíos internos y una gran oportunidad

La historia económica de Argentina se encuentra marcada por la inestabilidad y falta de consensos sobre el modelo a seguir. Actualmente se suma un escenario geopolítico global en profunda transformación y caracterizado por el traspaso a un orden multipolar, la fragmentación comercial, conflictos bélicos, nuevo rol de las compañías e información, transición energética y la pertenencia a una región que está transitando un periodo de heterogeneidad política creciente, que dificulta el trabajo conjunto hacia la resolución de problemas económicos y sociales que atañen al territorio. El desafío será entonces redefinir la política exterior y de estado de largo plazo para transformar la abundancia de recursos en estabilidad macroeconómica y desarrollo industrial integrado.

Hoy, nuestra posición geográfica y disponibilidad de recursos naturales nos constituye como un refugio estratégico frente a los conflictos globales. Somos un país que se autoabastece en términos de alimentos con capacidad de abastecer a países vecinos, nuestras reservas de agua dulce son estudiadas a nivel global, el desarrollo de Vaca Muerta y el protagonismo en el triángulo del litio posicionan al país como proveedor clave de energía y minerales.

The Corporate Reviews en su segunda edición cuenta con columnas y entrevistas que dejan este panorama claro. Argentina tiene la posibilidad de capitalizar el potencial del sector energético y consolidar la estabilidad macroeconómica, aun bajo un entorno internacional marcado por la incertidumbre. Hay algunas señales que acompañan: de acuerdo con Luis Ramos, la reclasificación de Argentina (**MSCI**) se empezó a construir y, si la claridad regulatoria para la libre movilidad de capitales acompaña, siendo conservadores, en los próximos dos años podremos anunciarlo.

Mientras tanto, el rol de las compañías como motores de desarrollo es clave, así como su sinergia con el sistema financiero. De acuerdo con Juan Manuel Reyes, la banca tradicional tiene la oportunidad de liderar un profundo cambio y convertirse en socio estratégico de las empresas para impulsar la transformación digital. La educación financiera sigue siendo un desafío importante: la creciente expansión y utilización de billeteras virtuales debe estar guiada por prácticas de ahorro sostenible para convertirse en un instrumento de inclusión financiera y no en una amenaza de endeudamiento excesivo. Reconstruir el hábito del crédito también dependerá de ello y de corregir deterioros culturales y técnicos.

A pesar de numerosos desafíos que aún persisten, en *The Corporate Reviews* creemos firmemente estar frente a una gran oportunidad y nos sobran cualidades para aprovecharla: la madurez del ecosistema empresarial y el progreso de sus recursos, el optimismo estratégico y la resiliencia cultural, la innovación y las miras a un futuro comprometido con el desarrollo económico, pero, sobre todo: la posibilidad de mirar de frente la inclusión cuidando la equidad, el ambiente y la genuina movilidad social.



REVIEWS THE CORPORATE

Follow us on social media!



CONTENTS

Interactive Index

SPECIAL GUESTS

Entrevista a
Juan Ignacio Filips - AWS

Entrevista a
Mariano Reisin - Prisma Medios de
Pago y Newpay

Columna por
Julián Guerrero - Alse Consulting

Columna por
Edgardo Carbone

Columna por
Tomás Gutiérrez Rüegg

Columna por
Daniela Echave

CORPORATE PULSE

LarrainVial

INTERNATIONAL VISION



Fideval
Ecuador

ECONOMY AND BUSINESS

Digital Banking

Banco Macro

Strategic Planning

Grant Thornton Argentina

Financial Education

Naranja X

Local Equities

LarrainVial

Corporate Banking

Prisma Medios de Pago y Newpay

Economic Policy

Adcap Grupo Financiero

Macroeconomics

Bull Market

Investment Strategies

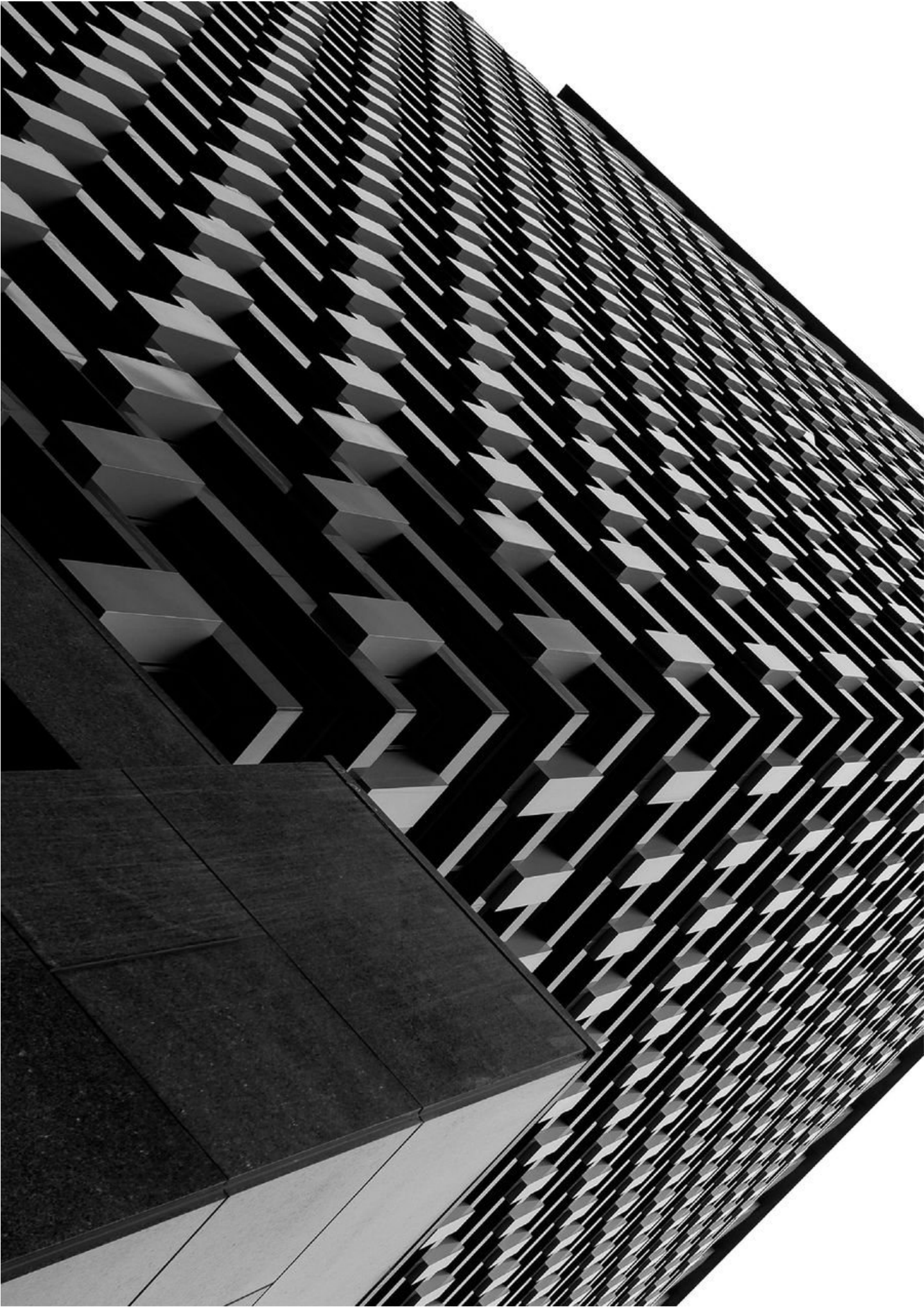
Boston Asset Management



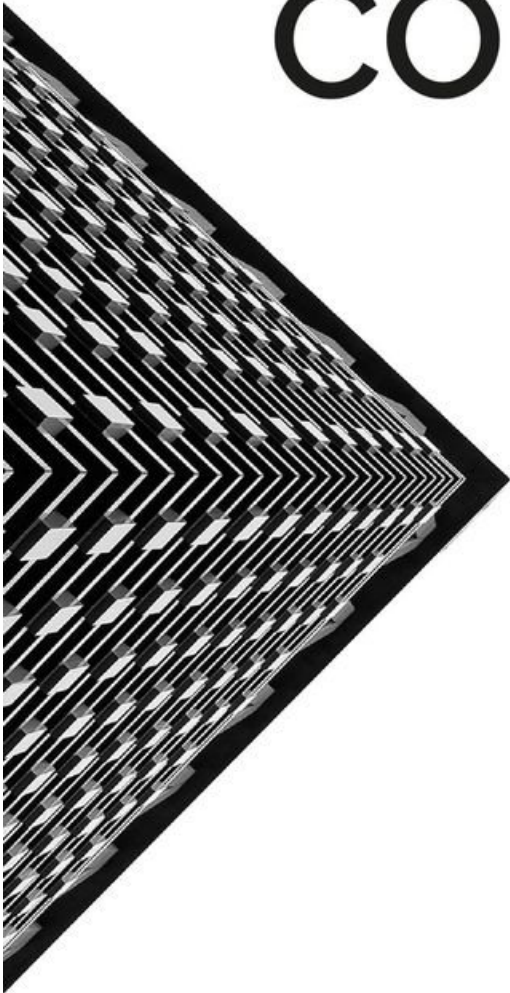
MEET THE CORPORATE

Get to know the **main leaders**
of the corporate world





CORPORATE PULSE





LarrainVial

LarrainVial retoma cobertura de Argentina

LarrainVial retomó la cobertura de research sobre la economía y el mercado argentino por primera vez desde los primeros años del gobierno de Mauricio Macri. *"Las condiciones del mercado y el optimismo generalizado debido a las políticas que ha hecho el actual gobierno han sido tales que ignorar lo que está pasando en Argentina es difícil"*, afirmó Javier Salinas, economista jefe del grupo financiero, en una entrevista con Bloomberg Linea.

Salinas señaló que los clientes del banco venían mostrando interés por lo que sucede en la Argentina, primero a nivel macro y después a nivel sectorial y que eso llevó a la decisión de abrir el equipo. La cobertura se suma a la que LarrainVial ya tiene sobre Chile, Perú y Colombia desde su departamento de estudios. LarrainVial gestiona activos por un total de 28.071 millones USD, con 11.182 millones USD colocados en fondos de la propia empresa.

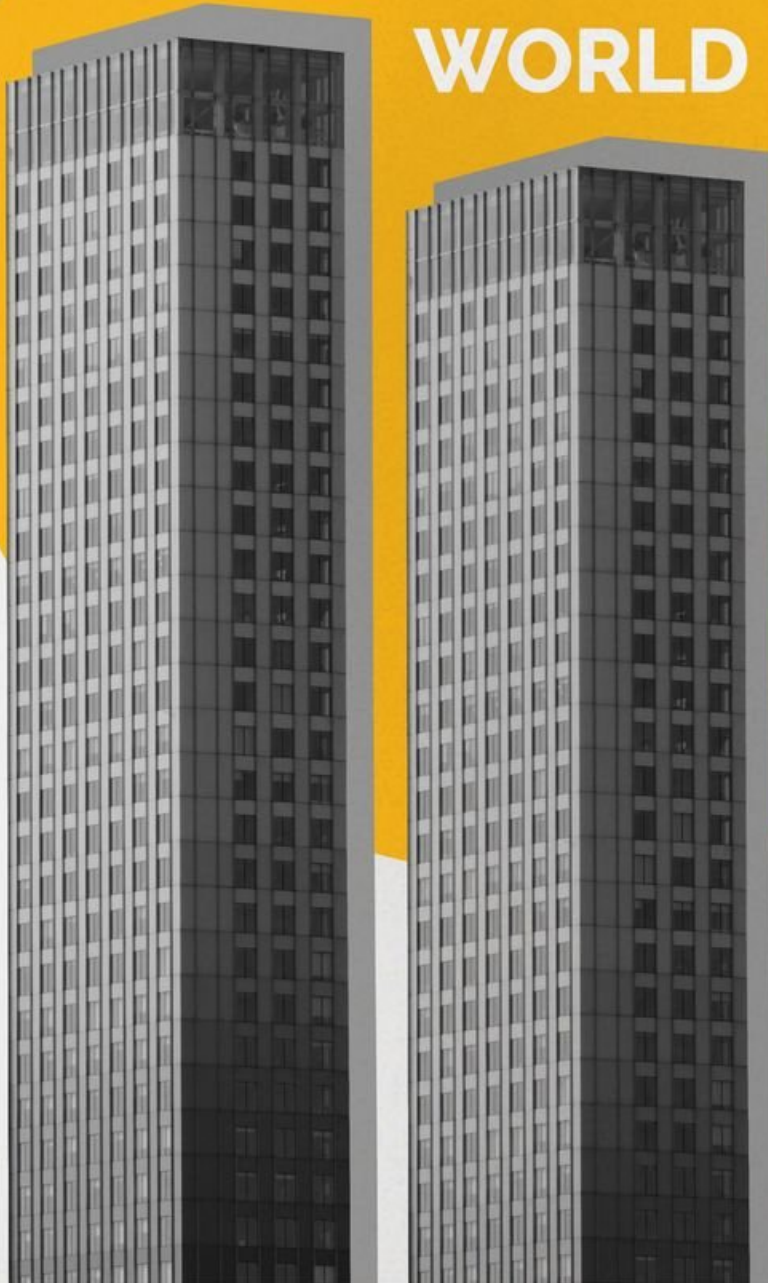
Ver más [AQUÍ](#).



**DISCOVER
WHAT TRULY
DRIVES**

CORP

**THE
CORPORATE
WORLD**







SPECIAL **GUESTS**



Juan Ignacio Filips

Country Manager, AWS

"Estamos entrando en una nueva etapa donde los sistemas ya no solo generan contenido o responden preguntas, sino que pueden ejecutar tareas complejas, tomar decisiones dentro de parámetros definidos y colaborar activamente con los equipos humanos".

Juan Ignacio Filips es Country Manager de Amazon Web Services (AWS) para Argentina, Uruguay y Paraguay. Con más de ocho años en la compañía, formó parte del equipo fundador de AWS en Argentina y ha impulsado la adopción de la nube y la inteligencia artificial entre clientes como Mercado Libre, Ualá, YPF, bancos y organismos públicos. Especializado en transformación digital, innovación tecnológica y soluciones cloud, lidera la estrategia de AWS en el Cono Sur con foco en excelencia operativa y generación de valor para el ecosistema.

Juan Ignacio, tú llevas más de 8 años en AWS y asumiste como Country Manager para Argentina, Uruguay y Paraguay en 2025, habiendo estado involucrado desde los inicios de las operaciones locales ¿Cómo ha sido tu recorrido en la compañía y qué rol has jugado en el impulso de la transformación digital del Cono Sur, trabajando con clientes emblemáticos como Mercado Libre?

Ha sido un viaje increíble. Llevar más de ocho años en AWS me dio la oportunidad de estar desde el primer día construyendo nuestra presencia en el Cono Sur, viviendo esa evolución desde adentro. Cuando empezamos, gran parte de la conversación giraba en torno a explicar

qué era la nube y por qué importaba. Hoy esa conversación cambió por completo: se trata de cuán rápido pueden innovar las empresas, aprovechar sus datos y adoptar inteligencia artificial de forma segura y a escala. A lo largo de este tiempo vi cómo la nube pasó de ser una alternativa innovadora a convertirse en la columna vertebral de la estrategia de negocios en Argentina, Uruguay y Paraguay.

En mi rol actual como Country Manager, mi foco está en acelerar ese impulso. Trabajar con referentes de la innovación como Mercado Libre, que constantemente desafían los límites en escala, rendimiento y experiencia del cliente, nos exige elevar la vara de forma continua.

Mi trabajo siempre estuvo en ese punto de encuentro: entender el negocio del cliente y traducir la tecnología en resultados concretos. Ese mismo nivel de exigencia, ejecución y empoderamiento tecnológico es lo que aportamos a empresas de todos los tamaños y sectores en la región, ayudándolas a innovar más rápido y a competir a nivel global.

Este 2026, AWS cumple 20 años desde su lanzamiento en 2006 y se ha convertido en un pilar de la innovación global con más de 240 servicios. Desde tu perspectiva como líder en Argentina, ¿cuáles consideras los hitos más transformadores de estas dos décadas y cómo han impactado (o impactarán) en el mercado argentino?

Desde Argentina lo vivo con una perspectiva doble: acompañé el crecimiento de AWS a nivel local casi desde sus inicios y hoy, como Country Manager, veo cómo esa evolución global se traduce en oportunidades muy concretas para nuestras empresas. Si tuviera que resumir estas dos décadas, hablaría de tres hitos transformadores.

Cuando AWS nació hace 20 años, lo hizo con una idea que parecía simple, pero que terminó transformando la industria tecnológica global: cualquier persona con una conexión a Internet

y una tarjeta de crédito pudieron acceder a la misma infraestructura tecnológica que utilizaban las empresas más grandes del mundo. Esa democratización de la tecnología fue, para mí, el primer gran hito.

Antes de la nube, innovar requería inversiones millonarias en infraestructura, servidores y equipos especializados. Hoy una startup puede lanzar un producto global desde Argentina utilizando exactamente las mismas capacidades de computación, almacenamiento, bases de datos, inteligencia artificial y seguridad que la NASA. Esa eliminación de barreras permitió el surgimiento de compañías que redefinieron industrias enteras y creó modelos de negocio que simplemente no existían hace dos décadas.

Un segundo hito fue la evolución constante de AWS como plataforma de innovación. A lo largo de estos años hemos desarrollado más de 240 servicios que abarcan prácticamente todas las necesidades tecnológicas de una organización. No hablamos solamente de infraestructura, sino también de analítica avanzada, *machine learning*, Internet de las Cosas, seguridad, modernización de aplicaciones y, más recientemente, inteligencia artificial generativa.



"Así como la nube democratizó el acceso a la infraestructura, la IA democratizará el acceso a capacidades avanzadas de análisis, automatización y toma de decisiones".

El tercer gran punto de inflexión es precisamente la inteligencia artificial. Muchas veces se habla de IA como una revolución independiente, pero la realidad es que no existe IA moderna sin la nube. La capacidad de cómputo, almacenamiento y escalabilidad que requiere entrenar y ejecutar modelos avanzados solo es posible gracias a la infraestructura cloud. Por eso considero que estamos viviendo el mayor cambio tecnológico desde el nacimiento de Internet.

En Argentina, estos avances ya están teniendo un impacto muy concreto. Hemos visto cómo empresas de todos los tamaños aceleran su transformación digital, mejoran la experiencia de sus clientes, optimizan operaciones y desarrollan nuevos productos apoyándose en la nube. También hemos visto cómo organismos públicos utilizan estas capacidades para ofrecer mejores servicios a los ciudadanos.

Mirando hacia adelante, creo que los próximos años estarán marcados por una nueva generación de agentes de inteligencia artificial capaces de actuar de manera autónoma, aprender del contexto y colaborar con las personas para resolver problemas cada vez más complejos. Así como la nube democratizó el acceso a la infraestructura, la IA democratizará el acceso a capacidades avanzadas de análisis, automatización y toma de decisiones.

Si los primeros 20 años de la nube estuvieron enfocados en democratizar la tecnología, los próximos 20 estarán enfocados en amplificar el potencial humano a través de la inteligencia artificial.

AWS ha lanzado iniciativas como "AWS Desarrolla", con decenas de millones de dólares en créditos cloud para startups argentinas, además de avances en IA generativa y Agentic AI ¿Cuáles son las innovaciones más relevantes que están impulsando actualmente en Argentina y cómo ayudan a las empresas locales a ganar competitividad en un contexto de aceleración tecnológica?

Estamos viviendo uno de los momentos más fascinantes en la historia de la tecnología. La nube continúa expandiendo sus capacidades, pero al mismo tiempo estamos viendo cómo la inteligencia artificial generativa y los agentes de IA están redefiniendo la forma en que las organizaciones operan, innovan y compiten.

Una de nuestras prioridades es ayudar a que las empresas argentinas puedan acceder a estas tecnologías de manera rápida y segura. Por eso impulsamos iniciativas como AWS Desarrolla, que pone a disposición créditos cloud, capacitación y acompañamiento para startups que están construyendo la próxima generación de empresas tecnológicas de la región.

En materia de inteligencia artificial, Amazon Bedrock está permitiendo que organizaciones de todos los tamaños accedan a los principales modelos fundacionales del mercado sin necesidad de administrar infraestructura compleja. Esto acelera significativamente los tiempos de experimentación y adopción.

Pero probablemente el cambio más profundo que estamos observando sea la llegada de

los agentes de IA. Estamos entrando en una nueva etapa donde los sistemas ya no solo generan contenido o responden preguntas, sino que pueden ejecutar tareas complejas, tomar decisiones dentro de parámetros definidos y colaborar activamente con los equipos humanos.

En Argentina ya tenemos ejemplos muy concretos de esta evolución. El Gobierno de la Provincia de Córdoba implementó una solución basada en Amazon Bedrock y capacidades avanzadas de agentes para monitorear, diagnosticar y resolver incidentes en infraestructura crítica de manera autónoma. Los resultados fueron extraordinarios: tiempos de resolución que pasaron de varias horas a menos de 20 minutos y mejoras sustanciales en la detección temprana de problemas.

También vemos organizaciones como Laboratorios Gador utilizando agentes para democratizar el acceso al conocimiento corporativo, o compañías tecnológicas como Globant desarrollando nuevas plataformas de IA construidas sobre AWS para acelerar la transformación digital de sus clientes.

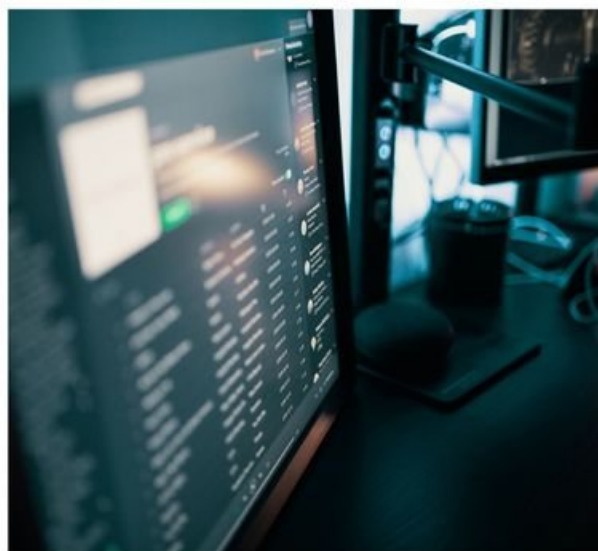
Lo importante es que estas innovaciones no están reservadas para grandes corporaciones. Una pyme, una *startup* o una organización pública pueden acceder a las mismas capacidades. Esa es la verdadera ventaja competitiva que ofrece la nube: permite que las mejores ideas compitan en igualdad de condiciones, independientemente del tamaño de la organización.

Mirando hacia adelante, ¿cuáles son tus principales proyecciones para la adopción de cloud e IA en Argentina y la región durante los próximos 2-3 años? ¿Qué oportunidades y desafíos ves para las empresas y el ecosistema emprendedor en temas como soberanía de datos, sostenibilidad e infraestructura digital?

Soy muy optimista respecto al futuro de Argentina. Los indicadores del mercado muestran que estamos entrando en una nueva etapa de aceleración tecnológica donde la nube y la inteligencia artificial dejarán de ser herramientas de adopción selectiva para convertirse en capacidades centrales de cualquier estrategia empresarial.

Según IDC, la demanda de servicios cloud en Argentina crecerá un 25,3% durante 2026 y el mercado alcanzará los US\$1.795 millones hacia fin de año. Además, para el consumo de nube, proyecta una tasa de crecimiento anual compuesta del 21,5% entre 2025 y 2030. Estos números reflejan una realidad muy clara: la nube ya no es una decisión tecnológica, sino una decisión de negocio.

También observamos una evolución significativa en inteligencia artificial. IDC estima que el gasto en IA crecerá a una tasa anual compuesta del 19,6% entre 2025 y 2029, mientras que la IA generativa avanzará a un ritmo aún más acelerado, con un crecimiento del 35,2% anual. De hecho, el 41,7% de las organizaciones argentinas ya implementó o está implementando iniciativas de IA en 2026.



"Finalmente, el desafío más importante seguirá siendo el talento. La tecnología está avanzando más rápido que nunca y el verdadero diferencial competitivo estará en las personas capaces de aprovecharla".

Lo interesante es que las motivaciones detrás de esta adopción son eminentemente empresariales. Las organizaciones buscan aumentar la productividad, expandir la automatización de procesos y mejorar la adquisición y retención de clientes. Esto confirma algo que vemos diariamente en nuestras conversaciones con clientes: la inteligencia artificial dejó de ser una apuesta experimental para convertirse en una herramienta concreta de competitividad.

Creo que durante los próximos dos o tres años veremos tres grandes tendencias. La primera será la incorporación masiva de agentes de IA capaces de ejecutar tareas complejas y colaborar con los equipos humanos. La segunda será una mayor integración entre datos, analítica avanzada e inteligencia artificial para acelerar la toma de decisiones. Y la tercera será la consolidación de la nube como plataforma principal para la innovación empresarial.

Argentina tiene además una oportunidad particular porque cuenta con un ecosistema tecnológico muy sólido, talento reconocido globalmente y una comunidad emprendedora extremadamente dinámica. Sectores como servicios profesionales, mercados de capitales y ciencias de la vida ya aparecen entre las industrias con mayor crecimiento esperado en inversión tecnológica para 2026, lo que demuestra que la transformación digital está expandiéndose más allá de los sectores tradicionalmente tecnológicos.

En materia de infraestructura digital, vemos una creciente necesidad de mayor capacidad

de cómputo, baja latencia, resiliencia y acceso a servicios avanzados de inteligencia artificial. Por eso AWS mantiene una visión de largo plazo para Argentina. Desde nuestra llegada al país en 2018 hemos continuado invirtiendo en infraestructura local, ampliando nuestra presencia y fortaleciendo el acompañamiento a clientes y socios de negocio.

La sostenibilidad será otro eje fundamental. A medida que crece la demanda de inteligencia artificial, también aumenta la necesidad de operar de manera más eficiente. La nube permite justamente eso: optimizar recursos, reducir desperdicios y disminuir significativamente la huella ambiental respecto de infraestructuras tradicionales. Creemos que innovación y sostenibilidad no son objetivos contrapuestos, sino dos dimensiones inseparables de la transformación digital.

Finalmente, el desafío más importante seguirá siendo el talento. La tecnología está avanzando más rápido que nunca y el verdadero diferencial competitivo estará en las personas capaces de aprovecharla. Por eso continuamos invirtiendo en programas de capacitación en nube e inteligencia artificial, convencidos de que el desarrollo de habilidades digitales será uno de los principales motores del crecimiento económico de Argentina en los próximos años.

Como referente de una de las compañías más innovadoras del mundo, ¿qué consejo le darías a los ejecutivos, directivos financieros y consultores estratégicos de Argentina para aprovechar al máximo las tecnologías

cloud e IA en su planificación 2026-2027, especialmente en un entorno de crecimiento y competitividad global?

Mi principal recomendación es que no piensen en la nube y la inteligencia artificial como proyectos tecnológicos. Deben abordarlas como decisiones estratégicas de negocio.

Históricamente, muchas organizaciones evaluaban la tecnología principalmente como un centro de costos. Hoy las compañías más exitosas la utilizan como un motor de crecimiento, productividad e innovación. Esa diferencia de enfoque es fundamental.

El primer consejo sería comenzar con problemas concretos del negocio. Las iniciativas más exitosas de IA no nacen de la tecnología en sí misma, sino de objetivos claros: mejorar la experiencia de clientes, aumentar la productividad, acelerar la toma de decisiones, reducir tiempos operativos o desarrollar nuevas fuentes de ingresos.

El segundo consejo es actuar con rapidez. Estamos atravesando una inflexión tecnológica comparable al surgimiento de Internet. Las organizaciones que empiecen a experimentar, aprender y construir capacidades hoy tendrán ventajas competitivas difíciles de replicar en el futuro.

El tercero es invertir en talento. Ninguna tecnología reemplaza la importancia de las personas. La verdadera oportunidad surge cuando equipos capacitados utilizan herramientas avanzadas para potenciar sus capacidades. Por eso creemos profundamente en la educación y seguimos impulsando programas de capacitación gratuitos en nube e inteligencia artificial.

Finalmente, recomendaría adoptar una visión de largo plazo. Las empresas más innovadoras del mundo entienden que la transformación digital no es un destino, sino un proceso continuo de reinversión. En Amazon solemos decir que siempre es el Día 1. Esa mentalidad implica mantener la curiosidad, cuestionar supuestos y estar dispuesto a reinventar incluso aquello que ya funciona.

Las organizaciones argentinas tienen una enorme oportunidad frente a sí. Nunca fue tan accesible acceder a tecnología de clase mundial y nunca fue tan importante hacerlo. Quienes combinen talento, visión estratégica y adopción inteligente de la nube y la IA estarán en una posición privilegiada para competir y crecer en los próximos años.



REVIEWS THE CORPORATE

Get to know the *main leaders*
of the corporate world!

VISIT OUR WEBSITE

HERE



REVIEWS THE CORPORATE

2nd Edition | December 2023



Part of The Industry Reviews Group



Mariano Reisin

Gerente General de Prisma
Medios de Pago y Newpay

"Buscamos combinar innovación, eficiencia y cercanía con nuestros clientes para desarrollar soluciones que mejoren la experiencia de las personas y acompañen el crecimiento del sistema financiero".

Mariano Reisin es Gerente General de Prisma Medios de Pago y Newpay (adquiridas por Visa en 2026), con base en Buenos Aires. MBA por la Universidad del CEMA, comenzó su carrera en Bansud y Banco Mayo. En HSBC trabajó en Argentina, Singapur y Tailandia (Head of Retail Banking & Marketing), Executive Director of Distribution en México y luego en Londres como Global Head of Retail Banking Operations. Previamente fue Chief Commercial Officer en Prisma, donde lideró negocios de procesamiento emisor, ATMs, pagos instantáneos y más. Especialista en transformación de la industria financiera y medios de pago.

En su trayectoria en el sector de medios de pago, ¿cómo ha evolucionado su visión del mercado hasta asumir el rol de Gerente General de Prisma Medios de Pago y Newpay y qué aspectos clave de su experiencia considera fundamentales para liderar una de las principales plataformas de procesamiento emisor en Argentina?

Mi visión del mercado se fue construyendo a partir de experiencias muy diversas, pero con un denominador común: generar mejores soluciones para los clientes y usuarios del sistema financiero.

Mi carrera comenzó en la banca local, donde comprendí de primera mano las necesidades

de las entidades financieras y de las personas que utilizan sus servicios. Mi paso por HSBC me permitió ampliar esa mirada a nivel internacional, trabajando en Asia, México y el Reino Unido. Esa experiencia me dio una perspectiva global sobre la evolución de los sistemas de pago, las tendencias de innovación financiera y las distintas formas de abordar los desafíos de la industria.

Luego, como consultor de bancos y fintechs, acompañé procesos de transformación y conocí en profundidad los desafíos estratégicos y operativos que enfrentan las organizaciones. Más adelante, como emprendedor fintech, viví de cerca la dinámica de la innovación y la

importancia de diseñar experiencias cada vez más simples y eficientes para los usuarios.

Esa combinación de experiencias me llevó a Prisma Medios de Pago y Newpay, donde participé de una etapa de fuerte evolución de la industria. En los últimos años vimos una expansión acelerada de los pagos digitales, el crecimiento de las billeteras virtuales, la incorporación de nuevos actores y una mayor inclusión financiera, impulsando más competencia y nuevas oportunidades de desarrollo para todo el sector.

Hoy, como Gerente General, mi desafío es integrar esas experiencias para seguir fortaleciendo una plataforma que conecta a emisores, fintechs y millones de usuarios. Buscamos combinar innovación, eficiencia y cercanía con nuestros clientes para desarrollar soluciones que mejoren la experiencia de las personas y acompañen el crecimiento del sistema financiero.

Además, asumo este rol en un momento especialmente relevante para la compañía. La incorporación de Prisma Medios de Pago y Newpay al ecosistema de Visa marca el inicio de una nueva etapa, que combina nuestro profundo conocimiento del mercado argentino con la experiencia, la escala y las capacidades de una organización líder a nivel global. Estoy convencido de que esta integración nos permitirá seguir potenciando nuestra propuesta de valor y acelerar nuevas oportunidades para nuestros clientes y para la industria en su conjunto.

¿Cómo está afectando el actual entorno macroeconómico de Argentina al desarrollo de los pagos digitales? ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta hoy el sector en materia de inclusión financiera, seguridad y competitividad?

Argentina construyó en los últimos años uno de los ecosistemas de pagos digitales más desarrollados de la región. La infraestructura que

hoy soporta millones de transacciones diarias, las 24 horas del día y con altos estándares de resiliencia, es el resultado de años de inversión y trabajo conjunto del sector privado. Esa base constituye un diferencial muy valioso y todavía existe mucho espacio para seguir desarrollando nuevas soluciones sobre ella.

El contexto macroeconómico tiene impacto, pero también acelera ciertos procesos de digitalización. Cuando el efectivo pierde eficiencia, las personas buscan medios de pago más ágiles, simples y seguros. Hoy la enorme mayoría de los argentinos tiene acceso a alguna herramienta de pago digital, lo que representa un avance muy importante. El desafío ahora es profundizar el uso y avanzar hacia una inclusión financiera más completa, especialmente en segmentos donde todavía existen barreras de acceso, educación o informalidad.

En materia de seguridad, el crecimiento del ecosistema también amplía la superficie de riesgo. Por eso la inversión en prevención de fraude, monitoreo y tecnología es cada vez más relevante. La seguridad seguirá siendo uno de los factores críticos para sostener la confianza y el crecimiento del sector.



"Mi principal foco hoy está puesto en lograr una integración exitosa que nos permita capturar todo el potencial de esta nueva etapa y generar aún más valor para nuestros clientes, socios y usuarios".

En términos de competitividad, vemos un mercado muy dinámico, donde bancos, fintechs, billeteras y procesadores compiten e innovan constantemente. Esa dinámica eleva la vara para todos y termina beneficiando al usuario final, que hoy cuenta con más opciones, mejores experiencias y soluciones cada vez más integradas.

La reciente adquisición de Prisma Medios de Pago y Newpay por parte de Visa representa uno de los movimientos estratégicos más relevantes del sector en los últimos años ¿Qué oportunidades abre esta operación para la compañía y cómo está impactando en sus planes de crecimiento, innovación y posicionamiento en el ecosistema financiero local?

Esta operación refleja algo que venimos construyendo desde hace tiempo: plataformas sólidas, con un posicionamiento estratégico claro y la escala necesaria para desempeñar un rol relevante dentro del sistema financiero argentino. Que Visa haya elegido a Prisma Medios de Pago y Newpay es el resultado de años de evolución, inversión y consolidación de capacidades en cada uno de los segmentos en los que participamos.

Lo que se abre ahora es una oportunidad concreta para combinar las capacidades globales de Visa con una base local robusta y profundamente integrada al mercado. Esto nos permitirá acelerar la incorporación de tecnologías y soluciones que seguirán transformando la industria, desde nuevos mecanismos de autenticación y seguridad hasta herramientas avanzadas para la gestión de riesgos y experiencias de pago más simples y eficientes.

También es importante destacar que el procesamiento continuará siendo agnóstico,

permitiendo operar con cualquier marca de tarjeta y distintos métodos de pago. Esa flexibilidad es fundamental para que las instituciones financieras puedan seguir innovando y ofreciendo alternativas a sus clientes en un mercado tan dinámico como el argentino.

Mi principal foco hoy está puesto en lograr una integración exitosa que nos permita capturar todo el potencial de esta nueva etapa y generar aún más valor para nuestros clientes, socios y usuarios.

Mirando hacia los próximos años, ¿cuáles son sus proyecciones para el crecimiento del mercado de pagos digitales en Argentina, incluyendo tecnologías como los pagos instantáneos, la tokenización, la biometría y las soluciones de agente de comercio? ¿Cómo contribuirá Prisma Medios de Pago y Newpay a la modernización de la infraestructura financiera del país?

Lo que viene no es una mejora incremental, sino una nueva etapa en la forma en que las personas interactúan con el dinero y realizan transacciones.

Los pagos instantáneos ya son una realidad consolidada y seguirán siendo la base sobre la que se desarrollarán nuevas experiencias. La infraestructura de tiempo real que opera Newpay a través de Banelco, PagoMisCuentas y las transferencias inmediatas constituye una pieza central del sistema financiero argentino.

Al mismo tiempo, tecnologías como la tokenización y la biometría permitirán que las operaciones sean cada vez más seguras y simples para los usuarios, reduciendo fricciones sin resignar protección.

Pero probablemente el cambio más disruptivo sea la aparición del comercio agéntico, donde

agentes de inteligencia artificial podrán comprar y pagar en nombre de los usuarios bajo parámetros previamente definidos. Esto requerirá nuevas capacidades de autenticación, autorización y gestión de riesgos, y transformará la manera en que concebimos los pagos digitales.

En Prisma Medios de Pago y Newpay contamos con la escala, la experiencia y la infraestructura necesarias para acompañar esa evolución. Nuestro foco estará en seguir desarrollando capacidades que permitan a bancos, fintechs y empresas ofrecer experiencias cada vez más ágiles, seguras e integradas, contribuyendo a la modernización de la infraestructura financiera del país.

Desde la perspectiva de Prisma Medios de Pago, ¿qué rol juega la compañía en el desarrollo económico y la inclusión financiera de Argentina? ¿Qué mensaje clave le gustaría transmitir a los líderes empresariales, inversores y decisores de política económica respecto al futuro de los medios de pago en la región?

Prisma Medios de Pago es el principal procesador emisor de Argentina. Detrás de gran parte de las tarjetas que los argentinos utilizan todos los días existe una infraestructura tecnológica que permite que millones de transacciones ocurran de forma segura, eficiente y confiable. Aunque

no somos visibles para el usuario final, ocupamos una posición central dentro del sistema financiero, con la responsabilidad y la oportunidad de contribuir al desarrollo económico del país.

La inclusión financiera avanza cuando más personas pueden acceder a servicios financieros de calidad. Para que eso suceda, las entidades necesitan herramientas que les permitan incorporar clientes de manera simple, gestionar riesgos de forma eficiente y ofrecer mejores experiencias. Nuestro aporte consiste en brindar la infraestructura, la tecnología y las capacidades que hacen posible esa expansión.

El mensaje para líderes empresariales, inversores y responsables de políticas públicas es que la infraestructura de pagos debe ser considerada una inversión estratégica. Los países que cuentan con sistemas modernos, seguros e interoperables generan mejores condiciones para la innovación, la formalización de la economía y el crecimiento.

Argentina ha desarrollado capacidades muy valiosas en este campo. El desafío hacia adelante es continuar fortaleciendo ese camino para que la innovación financiera siga traducándose en más oportunidades para las personas, las empresas y el país.





REVIEWS THE CORPORATE

Get to know the **main leaders**
of the corporate world



www.thecorporatereviews.com

**Julián Guerrero***Cofundador y Consultor de Riesgos*

La IA no cambia lo que eres: lo potencia

Ninguna revolución tecnológica avisa a dónde va, su impacto se entiende siempre tarde. Con la inteligencia artificial pasa lo mismo: desde que ChatGPT la masificó en 2022, unos ven la continuación de una historia que empezó con Alan Turing en 1950, y otros, una revolución sin precedentes. Nosotros preferimos pensarla en términos matemáticos: la IA se comporta como una potencia, el valor que produce resulta de una base (lo que ya eres) elevada a un exponente (la IA). Las potencias tienen una propiedad muy importante: 2 elevado al cuadrado es 4, crece; pero 0,9 elevado al cuadrado es 0,81, se achica. La IA no es buena ni mala: agranda lo que ya funciona y encoge lo que no. Veámoslo ahora en tres escalas distintas.

Empecemos por la macroeconomía, que es un agregado; siempre hay que tener cuidado con los agregados, porque suelen esconder más de lo que muestran. Capital no falta: la inversión corporativa global en IA alcanzó 581.690 millones de dólares en 2025, un 130% más que el año anterior, según el *AI Index* de Stanford.

Sin embargo, si el dinero comprara productividad, ya la veríamos, pero no aparece. La Reserva Federal de San Francisco no encuentra aún evidencia de un incremento en la productividad y una encuesta del NBER a casi 6.000 ejecutivos muestra adopción amplia e impacto realizado mínimo. Ya lo advirtió Robert Solow en 1987: "*las computadoras aparecen*

por todas partes, menos en las estadísticas de productividad". Hoy podría decirse lo mismo de la IA ¿Por qué? Porque el agregado es la suma de millones de bases elevadas a la IA y si la mayoría todavía son menores a 1, el total no despegue. Esto no es teoría, un estudio del BIS sobre más de 12.000 firmas europeas halló que la IA sube la productividad alrededor de un 4%, pero solo donde hubo inversión complementaria en datos, software y capacitación.

Bajemos un nivel más, a las empresas. Según McKinsey la adopción de la IA en las empresas es casi universal (88% de las organizaciones). Sin embargo, adoptar no es capturar valor: solo el 39% reporta algún impacto en su resultado operativo.

¿Qué distingue a las que sí lo logran? El mismo estudio responde: no cuánto invierten ni qué modelo usan, sino el rediseño profundo de los procesos. Rehacer el flujo de trabajo antes de exponenciarlo, en lugar de montar IA sobre bases defectuosas. Cuando el exponente cae sobre una base que no estaba lista, destruye valor.

Bajemos al nivel más bajo hasta la tarea y quien la ejecuta. Sobre tareas estructuradas y medibles, la IA rinde. Estudios de campo muestran mejoras de entre el 14% y el 55%. En cambio, sobre terreno desordenado, no: un experimento de METR encontró a desarrolladores expertos un 19% más lentos con IA a pesar de que ellos se consideraban más eficientes. No obstante, un año después la señal se dio vuelta, cuando esos mismos desarrolladores aprendieron qué tareas entregarle a la IA y cuáles no. El criterio —la base— es lo que determina el resultado.

En nuestra experiencia acompañando a empresas a incorporar IA, hay procesos tan defectuosos que resolverlos con IA cuesta más que pagarle a un analista junior. Con las

personas, sucede lo mismo: la IA multiplica criterio y conocimiento, no la capacidad de ejecutar instrucciones. Por eso el golpe se concentra en los más jóvenes: según Stanford, el empleo de los trabajadores de 22 a 25 años en las ocupaciones más expuestas cayó un 16% en términos relativos, mientras que el de los experimentados se mantuvo.

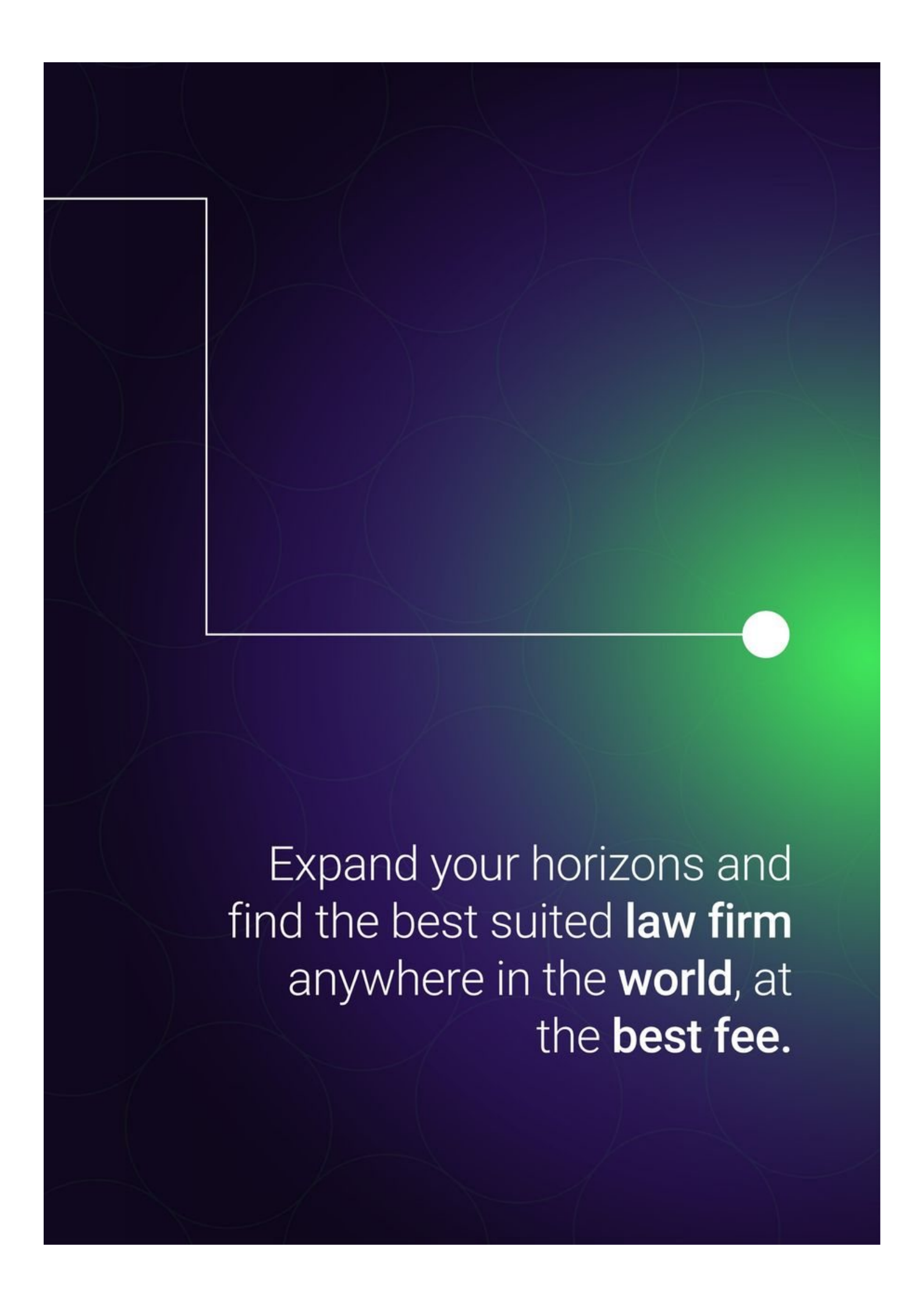
Rearmemos la cadena de abajo hacia arriba: tareas mal planteadas que no rinden, multiplicadas por miles, son empresas que adoptan sin capturar valor. Sumadas, todas generan una economía que invierte miles de millones sin aumentar la productividad. La paradoja tiene respuesta: es el reflejo de bases que todavía no están listas para ser elevadas. Por eso, más que preguntarnos qué nos va a hacer la IA, preguntémonos qué base le vamos a ofrecer. Y la base óptima es clara: datos ordenados, procesos claros y personas con criterio. Porque la IA no cambia lo que eres: te hace más de lo que ya eres. La pregunta estratégica es ¿qué obtendrás cuando eleves tu base a la potencia?



Legal Intelligence

by
The Legal Industry Reviews

VISIT US



Expand your horizons and
find the best suited **law firm**
anywhere in the **world**, at
the **best fee**.



Edgardo Carbone
Gerente de Sector Público

La cuarta pata de la mesa: por qué el sector público es una oportunidad para la banca privada

Durante años, la banca privada estructuró su negocio sobre tres grandes segmentos: empresas, individuos y finanzas. Sobre esas tres patas se apoyó la mesa del negocio bancario tradicional. Sin embargo, el contexto actual obliga a sumar una cuarta: el sector público.

Hoy, lejos de representar un ámbito secundario, el sector público se ha transformado en una oportunidad estratégica para la banca privada. La posibilidad de que organismos nacionales, provinciales, municipales, universidades y sociedades del Estado puedan elegir su banco para administrar nóminas salariales, financiamiento y servicios asociados abrió un nuevo escenario de competencia, pero también de expansión.

El valor de este segmento no reside únicamente en captar una cuenta institucional. Su verdadera relevancia está en el efecto derrame que genera sobre los otros segmentos del negocio. Un ente público puede convertirse en la puerta de entrada a un volumen significativo de individuos y empresas vinculadas a su operatoria.

En el segmento empresas, esto significa acceder al flujo de fondos de proveedores, contratistas, servicios de recaudación y soluciones de pago. La banca privada puede aportar no solo productos financieros, sino también herramientas que mejoren la eficiencia operativa de los organismos públicos: botones de pago, billeteras virtuales, plataformas de recaudación

y sistemas de pagos a proveedores. En un contexto donde la digitalización es central, estas soluciones permiten fortalecer el vínculo institucional y ampliar el negocio transaccional.

En el segmento individuos, la administración de nóminas representa una oportunidad de escala. La incorporación de grandes volúmenes de clientes habilita la colocación de cuentas, tarjetas, créditos, seguros e inversiones. No se trata solo de captar salarios, sino de construir relaciones bancarias de largo plazo con personas que ingresan al ecosistema financiero a través de ese vínculo inicial.

A esto se suma el rol de la gerencia financiera. La administración de excedentes transitorios, la estructuración de alternativas de inversión y la oferta de financiamiento para equipamiento, renovación de flotas o incorporación de maquinaria amplían el alcance del negocio. Instrumentos como *leasing*, préstamos prendarios o incluso emisiones

temáticas, como bonos verdes, muestran que el vínculo con el sector público puede ser mucho más sofisticado y rentable de lo que tradicionalmente se suponía.

En definitiva, el sector público ya no debe ser pensado como un cliente institucional aislado, sino como una plataforma de crecimiento transversal para la banca privada. Permite generar negocio en individuos, empresas, inversiones y financiamiento, a la vez que impulsa soluciones innovadoras con impacto concreto en la gestión pública.

Como en toda transformación relevante, la oportunidad no es para todos, sino para quienes logran anticiparse. La banca que entienda esta nueva lógica, diseñe propuestas de valor específicas y actúe con velocidad tendrá una ventaja competitiva clara en los próximos años. El desafío ya no es identificar la oportunidad. El desafío es tomarla a tiempo.



REVIEWS

THE CORPORATE

Get to know the *main leaders*
of the corporate world!

VISIT OUR WEBSITE

HERE



REVIEWS THE CORPORATE

2nd Edition | December 2023



Part of The Industry Reviews Group

**Tomás Gutiérrez Rüegg***Ejecutivo de finanzas en Fintech*

Private Capital en Argentina: reconstruir el hábito del crédito

Hay una paradoja incómoda en el mercado financiero latinoamericano. El crédito privado se convirtió en el asset class de mayor crecimiento del mundo (+USD 3tn bajo administración, camino a USD 4tn hacia 2030) y, sin embargo, en LatAm representa menos del 1% del financiamiento corporativo. En una región que explica el 7% del PBI mundial, esa desproporción no se explica por falta de necesidad. Se explica por algo más difícil de resolver que la escasez de capital: la pérdida del hábito.

El crédito privado no es solo una transacción; es una práctica que requiere dos partes entrenadas. Y en Argentina, después de décadas de inflación crónica, *defaults* recurrentes y

represión financiera, ninguna de las dos partes llega entrenada a la mesa.

Del lado del *lender*, el deterioro es técnico. El *underwriting* realmente serio, donde se proyectan flujos de caja reales, se valora el colateral con criterio y se estructuran *covenants* que protejan, dejó de practicarse porque dejó de tener sentido: con inflación anual de tres dígitos, ninguna proyección sobrevivía al trimestre. La originación se volvió defensiva o directamente desapareció. Y la gestión de cartera se redujo a administrar lo inevitable. Un mercado que no ejercita el músculo del análisis crediticio lo pierde, y recuperarlo lleva años.

Del lado del *borrower*, el deterioro es cultural. Cuando renegociar es sistemáticamente más barato que pagar, cuando el incumplimiento no tiene costo reputacional porque el mercado tiene memoria corta, la conducta de pago se degrada sin que nadie lo decida explícitamente. El dato argentino actual es elocuente: la mora de las familias acumula 19 meses consecutivos de suba y superó el 12,7% en Mayo 2026, mientras que en los proveedores de crédito no bancarios más de un cuarto de la cartera está en situación irregular.

Pero sería un error leer esos números sólo como un problema de conducta. Hay una parte de la mora que es aritmética pura: en una economía donde las tasas activas duplican o triplican cualquier referencia razonable, la probabilidad de repago cae por diseño. Y esas tasas no reflejan únicamente el riesgo percibido por el acreedor, sino que muestran también la carga fiscal que Argentina le impone al crédito: Ingresos Brutos sobre la intermediación, IVA sobre los servicios financieros, impuesto de sellos sobre los contratos. Todo eso viaja dentro de la cuota. Es decir, un tomador idéntico, con el mismo negocio y la misma voluntad de pago, tiene más chances de incumplir acá que en una economía con tasas lógicas. El riesgo crediticio argentino es, en parte, un riesgo tributario disfrazado.

La buena noticia es que la ventana para reconstruir existe y está abierta ahora. La señal más visible viene del mercado público: 2025 cerró con un financiamiento récord de casi USD 34bn, liderado por las ONs. Si las empresas de primera línea ya volvieron a emitir, el próximo escalón es el crédito privado. Y las condiciones para eso también mejoraron: el proceso de desinflación devolvió un horizonte de proyección que vuelve a hacer posible el análisis crediticio y tasas que convergen gradualmente hacia niveles donde el crédito es viable para quien lo toma.

Lo que falta no es capital, sino reconstruir las capacidades: *lenders* que vuelvan a hacer el trabajo de originar con disciplina, *borrowers* que entiendan que el acceso al crédito de mañana se compra con el comportamiento de hoy, y un marco impositivo que deje de encarecer artificialmente el instrumento que el país más necesita para crecer.

El crédito, como cualquier hábito, se pierde rápido y se recupera lento. Argentina pasó demasiados años sin practicarlo. La diferencia es que ahora, por primera vez en mucho tiempo, tiene la oportunidad de volver a hacerlo. Ojalá hagamos bien el trabajo y no dejemos pasar el tren.



INDUSTRY INSIGHTS, STRAIGHT FROM THE EXPERT.

WWW.THEINDUSTRYREVIEWS.COM



HIR

LIR

CORP

INHOUSE

THE INDUSTRY
REVIEWS GROUP



Daniela Echave
Economista

Consultoría Pyme: un jugador estratégico que crece dentro del ecosistema empresarial

En la primera edición TCR para Argentina, tuve la oportunidad de compartir una aproximación a la radiografía de las Pymes como columna vertebral para el desarrollo de economías emergentes, su representación para Argentina y los desafíos a los que se enfrentan: desde lo particular, hasta la exposición a un escenario macro estructuralmente inestable. Como resultado del recorrido, advertimos la necesidad de convocar consensos para la generación de políticas públicas que acompañen su desarrollo, sostenibilidad y creen un escenario plausible de nuevas creaciones; poniendo en valor su sólido impacto en la economía real.

Ahora bien, ¿qué ocurre mientras tanto? Frecuentemente, frente al vacío de respuestas

públicas a problemáticas de representación, surgen actores alternativos que cubren – al menos parcialmente – las demandas de sectores claves. Es cierto que la necesidad de un contexto macro estable no es posible suplirlo desde iniciativas micro, pero sí es menester mitigarlo a través de ellas, para garantizar la continuidad del tejido empresarial.

Aquí es donde destacamos un jugador, cuya participación se hace cada vez más presente: las consultoras pyme.

Ordenar la gestión, diseñar y ejecutar estrategias de sustentabilidad y crecimiento, escalar la operación, profesionalizar estructuras y decisiones, capacitar equipos, revisar y corregir

rentabilidades: son desafíos que hoy comparten muchas pymes, cualquiera sea su tamaño. Existe un prejuicio vinculado a que la necesidad de asesoramiento proviene de compañías más pequeñas o de constitución familiar, donde los dueños tienen tendencia a la dificultad para delegar e imposibilidad de ampliar estructuras o profesionalizarlas, pero el alcance no termina allí. En las compañías más grandes, se cuenta con estructuras amplias, pero no siempre funcionan de manera eficiente. Incluso, en ocasiones, mayores estructuras corren el riesgo de burocratizar movimientos en un contexto donde la *agilidad corporativa*, más que una cualidad positiva, es un requisito necesario para permanecer en juego.

La exposición de las pymes a los vaivenes de la economía se conjuga con algunos factores estructurales de educación y cultura, determinando diferentes retos que suponen un ejercicio histórico de adaptabilidad extraordinario. No obstante, en muchos casos, no se contempla la posibilidad de incorporar asesorías por miedo a perder la identidad cultural interna: emblema fundamental que caracteriza a nuestras compañías.

Las consultoras pueden diagnosticar la situación del cliente, proponer un plan ajustado a la singularidad de sus necesidades y ofrecer un método que involucre el largo plazo como vehículo para su sostenibilidad y crecimiento a escala. Cuanto más interdisciplinario sea el enfoque, más efectivo y sustentable. La complejidad del contexto y las particularidades de las empresas y sus integrantes, siempre plantean la necesidad de un abordaje holístico, considerando que los problemas suelen ser de carácter sistémico y se retroalimentan entre sí. Ofrecer *coaching* de equipos al mismo tiempo que reposicionar una marca y reorganizar deuda o recibir asesoramiento en compliance o normativa de comercio exterior, no tienen porqué ser excluyentes. La sinergia de contemplar un plan unificado e integral puede marcar la diferencia en los resultados de largo plazo.

Fractional CFO, un ejemplo de aplicación

Con frecuencia, la falta de educación financiera, o escasas herramientas de financiamiento y acceso al crédito, se unen a prácticas conductuales resultado de décadas bajo



"Podríamos pensar que incorporar educación financiera en la etapa formal inicial sería una política deseable y transformadora a futuro, considerando que el acceso al crédito sano es uno de los pilares fundamentales para la movilidad social".

contextos inflacionarios. Esto profundiza una lógica cortoplacista en la toma de decisiones, la desconfianza en el sistema financiero y la improvisación como patrón corriente. Podríamos pensar que incorporar educación financiera en la etapa formal inicial sería una política deseable y transformadora a futuro, considerando que el acceso al crédito sano, es uno de los pilares fundamentales para la movilidad social. Pero una vez más, depende de la implementación de políticas cuya decisión no está al alcance inmediato de las decisiones privadas e individuales. Muchas compañías pueden trascender estas dificultades, pues

tienen acceso a la incorporación de equipos calificados, como CFOs y demás figuras que constituyen pilares en dirección estratégica. Pero lo cierto es que no todas pueden permitirse contratar un CFO, o por el tamaño de su estructura o la coyuntura financiera no solvente, que, paradójicamente es cuando más necesita de su gestión. Así es como la figura del fractional CFO cobra relevancia dentro del ámbito de la consultoría: se trata de un experto en finanzas a tiempo parcial o por proyectos, que ofrece un liderazgo ecléctico y estrategia financiera ágil de alto nivel, sin que la pyme deba pagar un salario fijo permanente. Incluso, el costo de la incorporación muchas veces se autofinancia con las mejoras de flujo de caja resultado del plan de intervención.

La consultoría hoy se configura como una herramienta que puede reinventar el horizonte de una compañía, como transformar una realidad vulnerable en una posibilidad de desarrollo.

Cada vez que veas un negocio exitoso, fue porque alguna vez alguien tomó una decisión valiente.
(Peter Drucker)



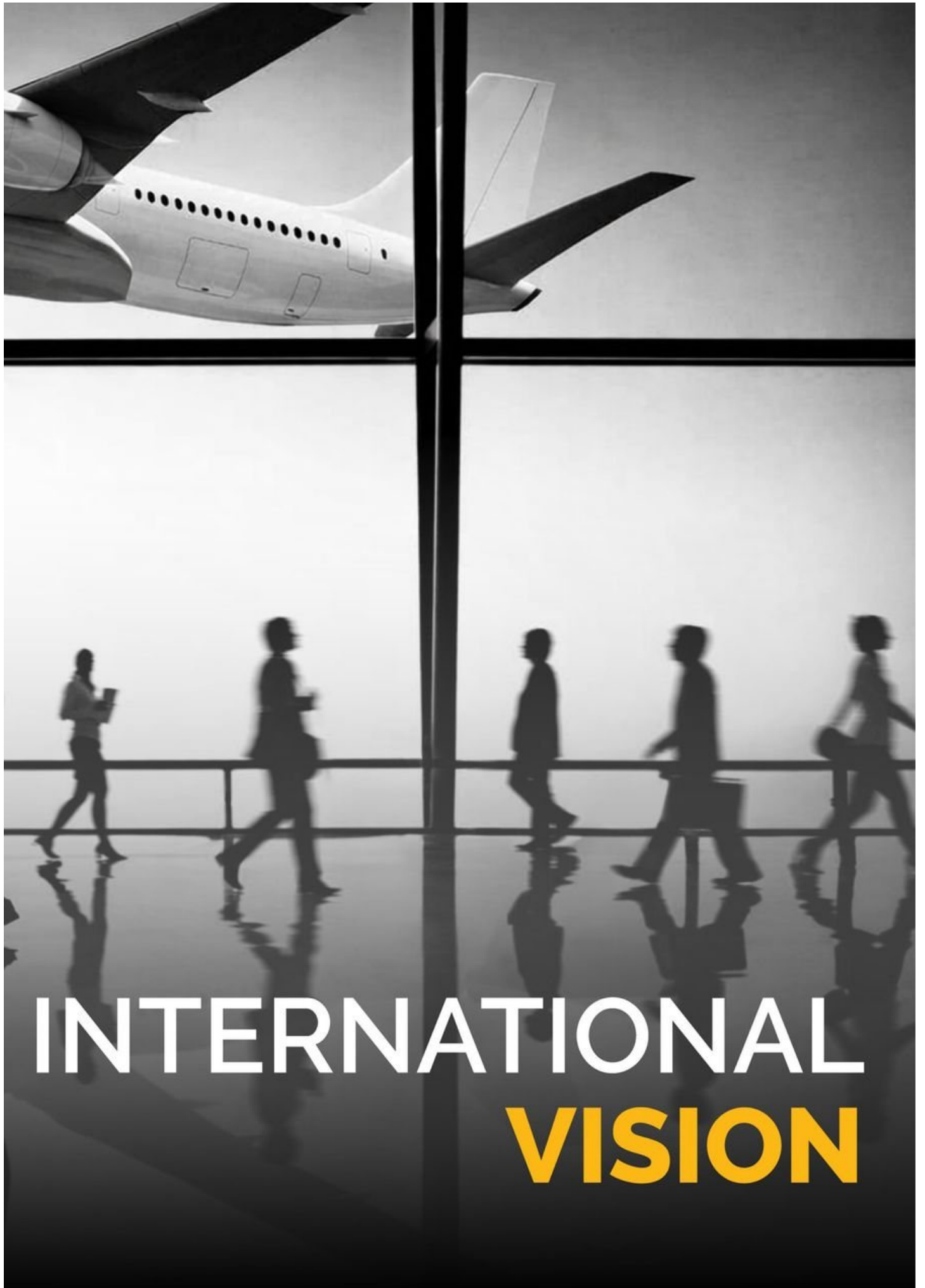
REVIEWS

THE CORPORATE

Follow us on social media!







INTERNATIONAL **VISION**

Una nueva visión: patrones reales de inversionistas y sus decisiones

En Ecuador, la inclusión financiera ha avanzado significativamente. Según datos del Banco Central del Ecuador, al segundo trimestre de 2025, el 90% de la población adulta entre 15 y 69 años tenía algún producto financiero y el 81% registraba cuentas de uso frecuente. Sin embargo, el acceso al sistema no siempre se traduce en mejores hábitos de inversión.¹

Tener una cuenta bancaria, utilizar una tarjeta o ahorrar son pasos importantes, pero no equivalen a construir patrimonio. En la práctica, muchas personas bancarizadas mantienen sus recursos en productos tradicionales, como cuentas de ahorro o depósitos a plazo, donde encuentran liquidez, estabilidad y control. Esta preferencia es comprensible, sobre todo en contextos donde la seguridad se valora. El problema surge cuando esa seguridad inmediata se convierte en la única estrategia y deja fuera alternativas que generarían crecimiento a largo plazo.

Este comportamiento se refleja en la baja profundidad del mercado de valores ecuatoriano. En los últimos años, el valor negociado en el mercado bursátil se ubicó entre 11% y 13% del PIB, una proporción reducida frente a economías donde el mercado de capitales cumple un papel más amplio en la canalización del ahorro hacia la inversión productiva. Es decir, existen ahorros, recursos e instrumentos, pero todavía falta una cultura de inversión más extendida, capaz de conectar a los ciudadanos con oportunidades más allá del ahorro tradicional.²

Desde la perspectiva de quienes administramos fondos, esta realidad no se explica únicamente por falta de información; interviene la percepción del riesgo. Con frecuencia, los ciudadanos asocian el rendimiento, o la tasa de interés, con el riesgo. La regla general es clara: a mayor rendimiento, mayor riesgo. Pero esa relación debe analizarse junto con otra variable relevante: la facilidad de salida de una inversión. En el lenguaje financiero anglosajón se la conoce como "exit" y alude a la posibilidad de recuperar el capital en condiciones razonables. Si esta variable no se evalúa, la incertidumbre puede llevar a regresar a lo tradicional, aunque existan alternativas con mayor potencial.

Gregorio Moreno Camacho
Director de fondos de inversión



La diferencia aparece cuando el inversionista pasa de una lógica de corto plazo a una planificación ordenada. Quienes invierten de manera sostenida comparten ciertos hábitos: definen objetivos, diversifican sus recursos, mantienen disciplina y evitan reaccionar impulsivamente ante movimientos temporales. No se trata de asumir riesgos innecesarios, sino de comprenderlos, administrarlos y alinearlos con metas concretas. Esa transición requiere educación financiera, acompañamiento profesional y claridad sobre los instrumentos disponibles, sus plazos, beneficios y condiciones.

En ese proceso, el tiempo cumple un papel central. El interés compuesto demuestra que la constancia puede ser más poderosa que una rentabilidad puntual. Cuando los rendimientos generan nuevos rendimientos, la inversión no depende de una sola decisión y se convierte en un proceso acumulativo. Por eso, objetivos como retiro, educación, vivienda o crecimiento patrimonial requieren planificación, paciencia y continuidad. Mientras más pronto se empieza, mayor es la capacidad de aprovechar ese efecto y reducir las decisiones apresuradas.

El reto no es solo que más personas ingresen al sistema financiero; es que ese acceso se transforme en decisiones conscientes. Invertir implica relacionarse mejor con el tiempo, el riesgo y las emociones. La experiencia confirma que el patrimonio no se construye por impulso, sino con hábitos, objetivos claros, disciplina y una visión de largo plazo.

[Ver bibliografía aquí](#)

Matriz del Inversionista



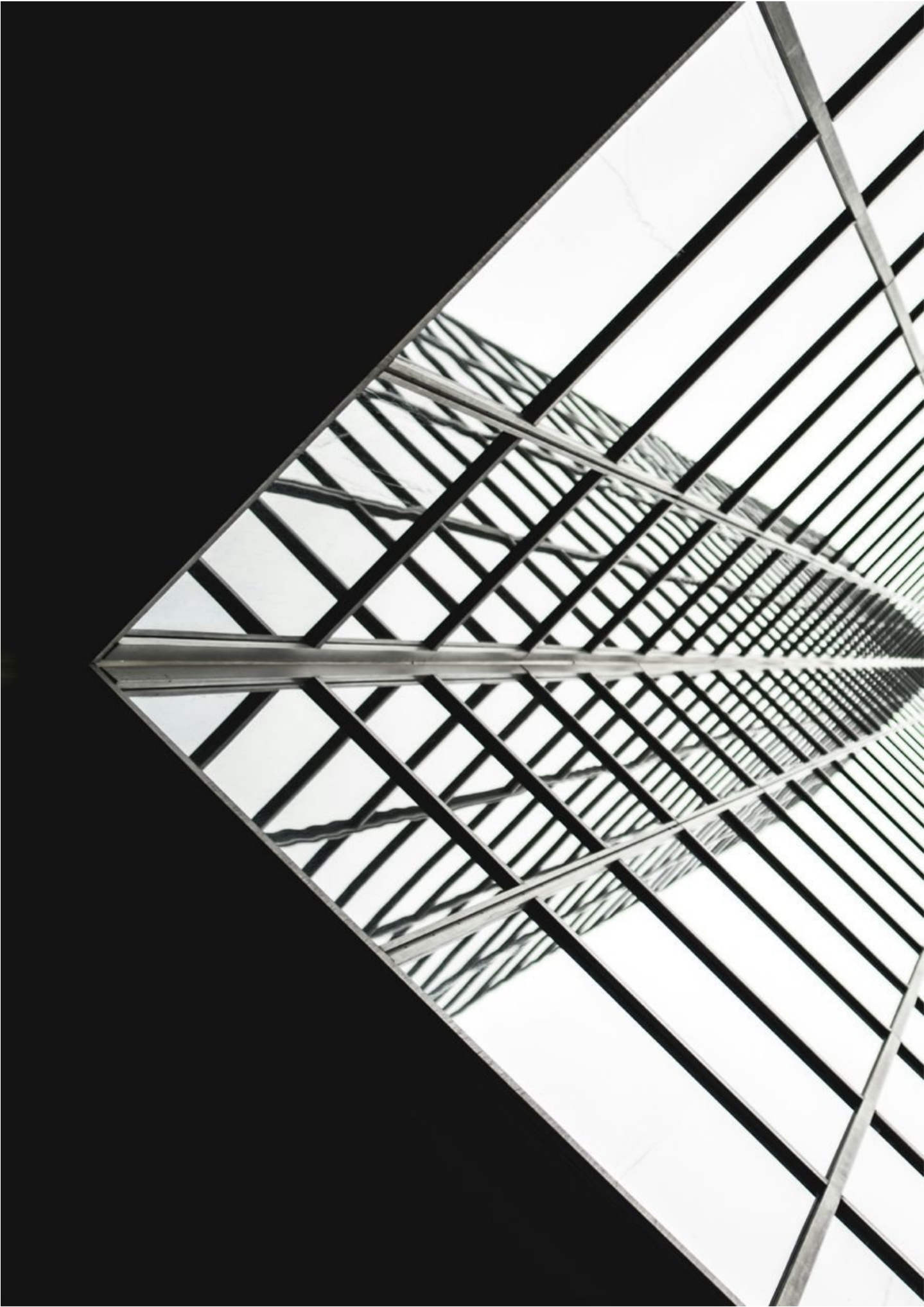


REVIEWS THE CORPORATE

Get to know the **main leaders** of the corporate world




www.thecorporatereviews.com





ECONOMY & **BUSINESS**

Digital Banking

Banca Empresas: del proveedor financiero al socio estratégico de las empresas

En la edición anterior compartimos una visión sobre la nueva arquitectura del sistema financiero en Argentina y las perspectivas que trae consigo el Open Banking y el Open Finance como parte de la transformación digital de la industria.

Continuando esta vez con una mirada puesta en la Banca Empresas, es bueno resaltar la evolución que están atravesando las entidades financieras frente a un escenario que ya no es solo de competencia con las fintech, sino también de modelos de colaboración.

La banca tradicional dejó de ser simplemente un proveedor de productos financieros —como cuentas corrientes, préstamos, convenios de haberes o servicios de cobranzas y pagos— para convertirse en un aliado estratégico de las empresas, que hoy demandan rapidez, integración, automatización y disponibilidad de información en tiempo real.

Durante años, el Cash Management estuvo orientado principalmente a administrar pagos, cobranzas y liquidez. Hoy ese concepto evolucionó hacia un ecosistema digital donde la información pasa a ocupar un rol central.

La integración mediante APIs —que, en términos simples, permiten que los sistemas del banco “conversen” con los sistemas de gestión (ERP) de las empresas—, junto con la conciliación automática, los pagos inmediatos y las herramientas de tesorería digital, permiten reducir tareas operativas manuales, minimizar errores y ganar en eficiencia comercial y reducción de costos.

La evolución del Cash Management ya no consiste únicamente en mover dinero de manera eficiente, sino en contar con información de calidad para tomar mejores decisiones.

En paralelo, muchas empresas están atravesando procesos de modernización de sus plataformas de gestión, migrando hacia ERPs más robustos y soluciones en la nube que integran procesos financieros, comerciales y operativos.

En ese contexto, los bancos “tradicionales” tienen una oportunidad única, a partir de su ventaja competitiva en términos de solidez, acceso a la información y profundo conocimiento de sus clientes.

En ese camino, algunas entidades financieras ya comenzaron a desarrollar propuestas concretas, impulsando portales digitales y herramientas de autogestión que permiten integrar servicios de cobranzas y pagos con los sistemas de gestión de las empresas. La compatibilidad con los ERP y la automatización de procesos contribuyen a simplificar tareas operativas, mejorar la disponibilidad de



Lic. Juan Manuel Reyes
Cash Management
juanma.reyesgarcia@gmail.com

información y generar mayor eficiencia. Estas iniciativas reflejan una tendencia cada vez más visible en la industria: el banco deja de ser únicamente un proveedor de productos financieros para transformarse también en un socio tecnológico, acompañando la evolución de las empresas en un entorno cada vez más digital.

Esta evolución encuentra su principal habilitador en el API Banking y en el avance hacia modelos de Embedded Finance, donde la conectividad entre bancos y empresas permite integrar los servicios financieros directamente en los procesos de negocio. Más que una innovación tecnológica, representa una nueva forma de relacionarse con los clientes, generando experiencias más simples, ágiles e integradas.

La próxima etapa probablemente ya no esté marcada únicamente por nuevas plataformas digitales o aplicaciones móviles, sino por la incorporación de inteligencia artificial, *machine learning* y el uso de big data para generar recomendaciones cada vez más personalizadas.

En un contexto donde la innovación avanza a gran velocidad, la banca tradicional tiene una oportunidad única de liderar el cambio. Su fortaleza ya no radica únicamente en la solidez financiera, sino en la capacidad de combinar experiencia, tecnología y cercanía con las empresas para impulsar su transformación digital.

Quienes logren integrarse al negocio de sus clientes, más que ofrecerles servicios, serán protagonistas de la próxima generación de la banca empresarial.



[Ver bibliografía aquí](#)



In the Office



Av. Eduardo Madero 1180, Buenos Aires. Argentina
www.macro.com.ar

Strategic Planning

El verdadero diferencial competitivo: anticiparse y adaptarse

Durante muchos años, la planificación estratégica estuvo asociada principalmente al crecimiento, la expansión y el cumplimiento de objetivos financieros. Sin embargo, en el actual contexto de creciente complejidad regulatoria, económica y tecnológica, planificar implica mucho más que definir metas de negocio: requiere incorporar la gestión de riesgos como un componente central de la estrategia. Hoy, la verdadera fortaleza de una estrategia no es sólo la claridad de su objetivo, sino la capacidad de adaptarse y sostener su viabilidad frente a escenarios dinámicos y, muchas veces, impredecibles.

Los planes de las empresas pueden verse afectados por nuevas regulaciones, cambios en las expectativas de los consumidores, avances tecnológicos disruptivos, riesgos cibernéticos o transformaciones macroeconómicas que alteran la operatoria de los negocios y modifican las bases estratégicas. Ante este panorama, planificar es anticipar cómo diferentes escenarios podrían impactar el alcance de los objetivos establecidos.

Anticiparse no es predecir el futuro, sino desarrollar la capacidad de detectar riesgos y oportunidades que podrían alterar el rumbo previsto. Las empresas más resilientes integran el análisis de escenarios en su proceso de planificación, evaluando qué acciones tomarían frente a eventuales variantes. Pero la anticipación por sí sola no es suficiente; la incertidumbre actual requiere ser flexibles. Los planes estratégicos diseñados para ejecutarse tal cual fueron concebidos pueden poner en jaque la sostenibilidad del negocio, por lo que deben ofrecer un marco que permita reconsiderar prioridades, reasignar recursos y redefinir acciones cuando las circunstancias lo requieran.

Sin embargo, existe un aspecto que suele recibir menos atención: la flexibilidad sólo genera valor cuando está respaldada por estructuras sólidas de gobierno corporativo, gestión de riesgos y control interno. Adaptarse no es improvisar. Las organizaciones necesitan de sistemas que aseguren que las decisiones se toman sobre la base de información confiable, que los riesgos se evalúan adecuadamente y que existe claridad sobre las responsabilidades y procesos de supervisión.

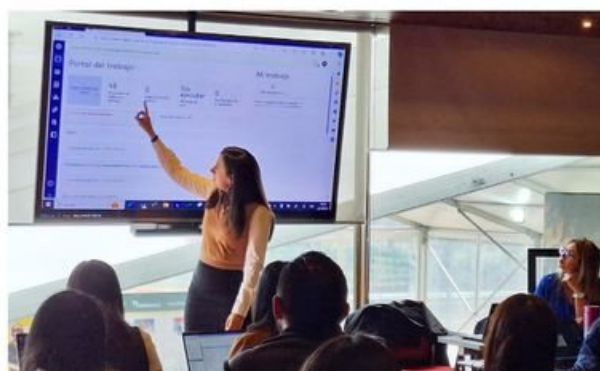


Daiana Sol Berdichevsky
Directora de
Auditoría Externa
daiana.berdichevsky@
ar.gt.com

Como auditora, he tenido la oportunidad de brindar soporte a empresas de diversos sectores a través de mi trabajo. En contextos inciertos, nuestro rol de auditores toma un nuevo significado. Más allá de brindar confianza sobre la información financiera, la auditoría permite evaluar la calidad y confiabilidad de la información utilizada para la toma de decisiones. Las observaciones y resultados que surgen de nuestro trabajo son fundamentales para validar supuestos, identificar desvíos y tendencias, y oportunamente ajustar la dirección estratégica y establecer nuevos KPIs. En un escenario caracterizado por la adaptabilidad como requisito fundamental, tener datos fiables y relevantes no solo fomenta la transparencia ante los stakeholders, sino que también contribuye a que las decisiones se tomen sobre una base sólida, entendiendo mejor los riesgos y oportunidades que enfrenta la empresa.

En definitiva, la planificación estratégica y la auditoría son dos partes complementarias de un único proceso destinado a asegurar la capacidad de la organización para producir valor de manera sostenible. Hoy, el diferencial competitivo no está en una estrategia ambiciosa, sino en la capacidad de anticiparse, adaptarse y mantener la confianza de los stakeholders aun frente a los escenarios más desafiantes.





In the Office

Grant Thornton Argentina: Líderes en auditoría, impuestos y consultoría desde hace más de 50 años

Con oficinas propias en CABA, Rosario y Córdoba, trabajamos con aliados en todo el país y firmas miembros de la red en 150 mercados para brindar a nuestros clientes un servicio de calidad estén donde estén.

Conocé más sobre nosotros y cómo podemos ayudarte, Ver más [AQUÍ](#).



Grant Thornton

Av. Corrientes 327 – Piso 3, CABA
Humberto Primo 630 – Piso 3°H, Córdoba (Córdoba)
Córdoba 641 – Piso 1, Rosario (Santa Fe)
www.grantthornton.com.ar

Financial Education

Jóvenes, adultos mayores y billeteras virtuales: los retos del endeudamiento, el ahorro y las inversiones

A diario, jóvenes y adultos mayores utilizan billeteras virtuales, realizan pagos y transferencias, pero también asumen compromisos financieros sin contar con una formación adecuada. La falta de educación financiera provoca que muchas personas se endeuden para cubrir gastos cotidianos, debido a empleos precarios y salarios que no acompañan. Los menores de 35 años concentran el mayor nivel de morosidad, prácticamente duplicando el promedio nacional. En este escenario, financian sus consumos mediante préstamos digitales y tarjetas de crédito, lo que incrementa el riesgo de endeudamiento incorrecto, consumo impulsivo y exposición a estafas digitales.

Principales causas del endeudamiento:

- Compras impulsivas facilitadas por la inmediatez del pago.
- Uso excesivo de créditos o préstamos rápidos ofrecidos por las aplicaciones.
- Falta de control de gastos al no registrar consumos pequeños y frecuentes.
- Desconocimiento de tasas de interés, comisiones y recargos.
- Uso simultáneo de múltiples billeteras, dificultando el seguimiento de las deudas.

Señales de alerta:

- Pagar una deuda utilizando otra.
- Alcanzar el límite de crédito con frecuencia.
- Desconocer el monto total adeudado.
- Destinar más del 30% de los ingresos al pago de deudas.

Si bien las billeteras virtuales son herramientas digitales versátiles para enviar dinero, pagar servicios y realizar compras, muchas ofrecen microcréditos inmediatos con controles laxos, lo que ha llevado a casos de usuarios endeudados con tasas de interés superiores al 500%.

Las billeteras virtuales han simplificado trámites que antes requerían presencialidad; sin embargo, es fundamental orientar a los usuarios para que utilicen estas plataformas no solo para consumir y endeudarse sin control, sino también para planificar sus metas de ahorro y mantener un control total de sus gastos y pagos.

Muchas billeteras ofrecen acceso a tarjetas de crédito, microcréditos o préstamos personales, pero no se limitan a este tipo de productos, también dan acceso a la posibilidad de ahorrar e invertir.

Ventajas asociadas al ahorro en billeteras virtuales:

- El saldo disponible genera intereses diarios de manera automática, sin requerir trámites administrativos adicionales.

NaranjaX



Héctor Trujeque Ishitaka
Chief Audit Executive
hector.trujeque@naranjax.com

- Permanentemente disposición de fondos para su utilización, transferencia o retiro inmediato.
- Gestión y monitoreo en tiempo real de saldos y transacciones.
- Facilitan el inicio del ahorro y la generación de rendimientos a partir de montos mínimos.

Ventajas en el ámbito de la inversión:

- Alternativas de inversión a sectores tradicionalmente excluidos de los canales tradicionales.
- Proporcionan acceso a instrumentos financieros como fondos comunes de inversión, divisas, bonos y acciones para mitigar riesgos.
- Apertura de cuentas y la constitución de inversiones mediante procesos simplificados.
- Consulta inmediata de rendimientos directamente desde la plataforma.

Beneficios adicionales:

- Ejecución de transferencias inmediatas entre usuarios.
- Integración del pago de servicios y transacciones comerciales.
- Disponibilidad ininterrumpida del servicio (las 24 horas, los 7 días de la semana).
- Fomento de una mayor inclusión financiera.
- Garantía de seguridad digital mediante robustos mecanismos de autenticación y encriptación.

Conclusión

Cuando se emplean con disciplina, las billeteras virtuales se transforman en recursos sumamente valiosos. En este sentido, la educación financiera resulta indispensable para adoptar decisiones bien fundamentadas, prevenir el endeudamiento excesivo y consolidar hábitos que garanticen una estabilidad financiera duradera.

Asimismo, al combinar de forma eficaz la usabilidad, la accesibilidad y la liquidez, estas plataformas facilitan la obtención de rendimientos con disponibilidad inmediata de los fondos. De esta manera, se consolidan como instrumentos esenciales tanto para fomentar la inclusión financiera como para arraigar prácticas de ahorro sostenibles en el tiempo.



In the Office

NaranjaX

Local Equities

La reclasificación que Argentina ya empezó a construir

Argentina atraviesa un momento de definiciones con MSCI y esta vez el balance tiene más para celebrar de lo que el titular sugiere. Este junio trajo dos pronunciamientos en una semana: primero, un informe sobre las condiciones reales de acceso al mercado argentino para inversionistas extranjeros; después, la determinación formal sobre el estatus del país. La categoría no cambió todavía, pero el diagnóstico que la sostiene sí está cambiando.

La revisión de accesibilidad no registró una mejora formal respecto de 2025, es cierto. Pero dentro de ese mismo informe se reconoce que la flexibilización cambiaría de abril de 2025 ya habilita la repatriación de fondos de inversiones nuevas en acciones. Es un avance concreto, distinto de una promesa de reforma sin correlato práctico. Los requisitos documentales que lo acompañan son el tipo de fricción operativa que suele resolverse con el tiempo.

Conviene nombrar el problema de fondo: lo que ha mantenido a Argentina fuera de los índices desde 2021 nunca fue el tamaño de su mercado, sino la existencia de restricciones a la libre movilidad de capitales. Esa restricción sigue vigente hoy, aunque bajo formas más acotadas que antes: el cepo cambiario para personas jurídicas, controles residuales sobre capitales de corto plazo y la ausencia de un mercado de cambios *offshore* eficiente. Son puntos identificables dentro de una misma causa raíz: cuando el obstáculo tiene nombre y forma, la solución también.

Lo que muchas veces pasa desapercibido es que Argentina satisfaría hoy los umbrales de capitalización y liquidez exigidos dentro del universo emergente para que cinco de sus acciones más representativas cumplan los requisitos del segmento Standard, reservado a empresas de gran y mediana capitalización. El insumo estructural está intacto: las empresas existen, y sus niveles de liquidez no se vieron comprometidos durante estos años fuera del índice. Lo que resta no es reconstruir esa base, sino ajustar la previsibilidad regulatoria que permita que la libre movilidad de capitales deje de ser la excepción documentada y pase a ser la regla operativa.

El mercado esperaba una señal más inmediata y su ausencia generó cautela. Pero conviene no confundir el ritmo de los anuncios de MSCI con el ritmo real

LarrainVial



Luis Ramos
*Executive Director, Head of
Equity Strategy*

de las reformas. Siendo conservadores, ubicamos una eventual reclasificación dentro de los próximos dos años, un horizonte razonable para un proceso que exige acumular consistencia y no solo anunciar cambios. La experiencia de otros mercados que lograron el ascenso muestra que ese periodo de progreso sostenido suele ser el tiempo que separa el reconocimiento técnico de la reclasificación efectiva.

La agenda pendiente ya no depende de voluntades ajenas: perfeccionar un mercado *offshore* de divisas eficiente, eliminar las restricciones operativas vigentes en el mercado *onshore* y sostener la estabilidad regulatoria sin intervenciones que introduzcan incertidumbre sobre reglas ya anunciadas.

Conviene recordar que la libre movilidad de capitales no es una concesión que los mercados le piden a los gobiernos, sino la condición mínima bajo la cual un país deja de pedirle prestada su credibilidad al ciclo de turno. Argentina la perdió en 2021 por decisión propia y, por decisión propia, puede recuperarla antes de lo que descuenta el consenso. MSCI, en ese sentido, no es un juez externo: es la institución que certifica, con cautela, algo que el país ya está en condiciones de demostrarse a sí mismo.





In the Office

LarrainVial e Invesco concluyen 3ª edición del programa de ETF en Bolsa de Londres

En la Universidad de Cambridge y en Financial Times Stock Exchange se desarrolló la 3ª edición del *Finance Frontier Programme*, programa académico de ETF desarrollado en conjunto por LarrainVial e Invesco. Fueron 50 clientes institucionales quienes participaron en esta instancia en mayo de 2026.

El programa concluyó en la ceremonia *Opening Ring the Bell* en el London Stock Exchange. Ver más [AQUÍ](#).

LarrainVial 

Corporate Banking

Cobro con Transferencia: una nueva lógica para los pagos recurrentes

Durante los últimos años, la innovación en medios de pago estuvo asociada a la inmediatez. Que una transferencia pudiera acreditarse en segundos transformó la experiencia de personas y empresas y promovió la digitalización del sistema financiero. Sin embargo, en el contexto actual el principal diferencial ya no es la velocidad. La verdadera innovación se asienta en dos nuevos pilares: la **infraestructura** que hace posibles esas operaciones y la capacidad de ofrecer un entorno **interoperable, seguro y previsible**.

El Cobro con Transferencia (CCT), incorporado mediante la Comunicación "A" 8406, constituye una muestra concreta de esa evolución. Más que incorporar una nueva forma de cobrar cuotas, establece un conjunto de reglas comunes para los pagos recurrentes dentro del ecosistema de Transferencias 3.0. Como única modalidad de transferencias inmediatas habilitada para este fin, crea un marco de gobernanza que ordena la operatoria, fortalece la confianza entre los participantes y amplía las capacidades de la infraestructura existente para acompañar el crecimiento del crédito digital.

El aporte principal, más allá de la tecnología, está en la forma en que articula los procesos de negocio. A través del estándar OAuth2, el **consentimiento** deja de ser una instancia administrativa para convertirse en una autorización explícita, asociada tanto a una cuenta específica como a un préstamo determinado. Se mejora así la **trazabilidad** de cada operación, se reducen los riesgos y se le da al usuario un mayor control sobre sus autorizaciones, ya que puede revocarlas en cualquier momento.

A ese principio se suma un conjunto de reglas operativas que le dan mayor previsibilidad al sistema: establece criterios estandarizados para las cuotas, define un número limitado de intentos de cobranza dentro de cada período contractual y evita prácticas como los cobros parciales o el barrido de fondos desde otras cuentas. También exige que el desembolso del préstamo y la cobranza se realicen sobre la misma cuenta, previamente consentida por el cliente, reforzando así la integridad de toda la operatoria.

Estas definiciones tienen un impacto que trasciende el proceso de cobranza. Cuando las reglas son homogéneas, las entidades financieras y los proveedores de servicios de pago pueden reducir la complejidad de integración, automatizar procesos con mayor eficiencia y concentrar sus esfuerzos en desarrollar mejores productos, en lugar de resolver diferencias operativas entre participantes.



PRISMA
medios de pago



Sergio Terziotti
Product and Solutions
Head Newpay

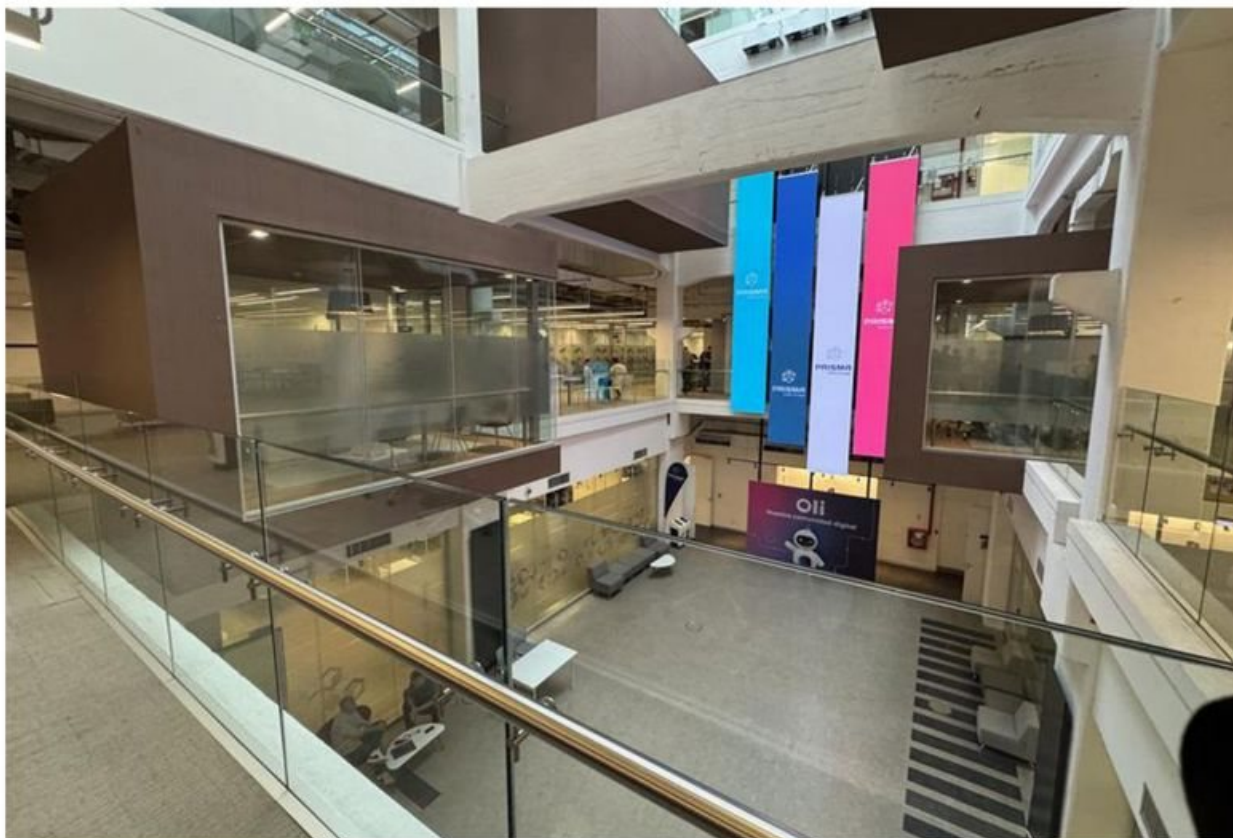
La incorporación de validaciones sistémicas, como la identificación del préstamo y del prestamista, fortalece, además, la seguridad jurídica y operativa del esquema.

En otras palabras, el CCT no solo profesionaliza la cobranza recurrente. También crea las condiciones para que el crédito digital pueda escalar sobre una infraestructura compartida, donde la interoperabilidad, la trazabilidad y la previsibilidad dejan de depender de acuerdos particulares para convertirse en capacidades propias del sistema.

La historia reciente de los medios de pago estuvo marcada por la velocidad. La próxima etapa estará definida por la calidad de la infraestructura que la sostiene.

En un mercado donde la competencia ya no se mide únicamente por la experiencia visible del usuario, sino por la solidez de la infraestructura que la sostiene, el Cobro con Transferencia se posiciona como una herramienta clave para construir servicios financieros más ordenados, seguros y escalables. Más que un nuevo mecanismo para cobrar préstamos, el CCT representa una nueva manera de concebir los pagos recurrentes.





In the Office



Argentina
www.prismamediosdepago.com
www.newpay.com.ar

Hablemos del Banco Central

Con el Mundial en el espejo retrovisor, Javier Milei intenta recuperar la iniciativa política con una reforma que busca blindar al Banco Central frente a la tentación fiscal.

Pasada la euforia del Mundial, la política argentina vuelve al centro de la escena. Algunas encuestas empiezan a mostrar cierto deterioro en los indicadores de aprobación del Gobierno y el Presidente decidió reaccionar. En un discurso televisado en horario central, presentó un proyecto para reformar la Carta Orgánica del Banco Central. El mensaje político fue inequívoco: la entidad fue descrita como una de las cajas a través de las cuales la "alta política" se financió a costa de la estabilidad monetaria. La iniciativa es, por lo tanto, algo más que un ajuste técnico. Es también el primer capítulo de un relanzamiento político de cara a las elecciones de 2027, al que probablemente le sigan reformas más ambiciosas, incluida la reforma política.

El problema de fondo tiene un nombre técnico: dominancia fiscal. Ocurre cuando un banco central deja de fijar su política en función de objetivos monetarios y pasa a subordinarla a las necesidades de financiamiento del Tesoro. Ya no decide cuánto emitir según la inflación que busca evitar, sino según el déficit que debe financiar. El resultado, tarde o temprano, es más inflación.

La incómoda aritmética monetaria

Detrás del proyecto hay un dato elocuente: desde 2008, el financiamiento monetario al Tesoro —vía adelantos transitorios, utilidades y letras intransferibles— acumuló más de 50 puntos del PBI. La reforma ataca ese mecanismo desde varios frentes. Reemplaza el mandato múltiple introducido en 2012 —estabilidad monetaria, estabilidad financiera, empleo y desarrollo— por un objetivo único: preservar el valor de la moneda, en línea con el espíritu de la Carta Orgánica original de 1992. También blindo al directorio frente a remociones discrecionales.

El proyecto además elimina los adelantos transitorios, prohíbe el financiamiento a la Nación, provincias y municipios, y deroga el esquema de "reservas de libre disponibilidad" que permitió usar las reservas del Banco Central para pagar deuda. A la vez, restringe la distribución de utilidades a ganancias realizadas y líquidas, dejando afuera las originadas por revaluaciones de tipo de cambio y oro. Las transferencias al Tesoro solo podrían realizarse una vez que las reservas superen el 50% del capital del BCRA y deberían destinarse exclusivamente a cancelar deuda.



Federico Filippini
*Head of Research
& Strategy*

¿Alcanza con reformar la Carta Orgánica para garantizar la estabilidad de precios? No. Ninguna ley ordinaria puede volver imposible el financiamiento monetario bajo cualquier escenario político futuro. Lo que sí puede hacer una buena ley es encarecerlo, volverlo más visible y hacer que su violación tenga un costo político mayor. Esa es la apuesta de esta reforma.

Ahora bien, más allá de la reforma, la estabilidad duradera exigirá que el Banco Central acumule autoridad política propia. Perú ofrece el contraste regional más claro: el BCRP no se sostiene solo por sus reglas legales, sino porque logró construir una reputación de competencia técnica y estabilidad que pocos actores políticos se atreven a cuestionar.

Argentina está muy lejos de ese punto. Cambiar esa percepción requerirá mucho más que una nueva Carta Orgánica. El Banco Central necesita tiempo y resultados, precisamente las dos cosas que no tuvo durante las últimas décadas.



Financiamiento del BCRA al Tesoro (% del PBI)



In the Office

Sobre Adcap Grupo Financiero

Adcap Grupo Financiero cuenta con más de 15 años de trayectoria en el mercado de capitales y un equipo de más de 200 profesionales en la región, con presencia en Argentina y Uruguay, donde opera a través de Adcap Uruguay.

La firma impulsa el desarrollo financiero de personas, empresas e instituciones, ofreciendo soluciones integrales de asesoramiento, inversión y gestión de activos con una perspectiva global y un enfoque personalizado.

A través de sus distintas unidades —Adcap Securities, Adcap Asset Management y Api Broker— el grupo combina su experiencia en mercados de capitales y análisis macroeconómico con los más altos estándares de calidad. Adcap se posiciona hoy como uno de los asset management más relevantes del mercado local.

Mercados bajo tensión: la respuesta de los activos financieros frente al conflicto bélico

La escalada del conflicto entre Estados Unidos e Irán volvió a colocar a los mercados financieros frente a uno de sus escenarios más desafiantes. Como ocurre en los episodios de mayor tensión geopolítica, la reacción de los inversores estuvo determinada por tres factores centrales: el riesgo sobre el suministro energético mundial, el impacto potencial sobre la inflación y las implicancias para la política monetaria de la Reserva Federal. La combinación de estos elementos impulsó una mayor volatilidad, una rotación hacia activos defensivos y una marcada diferenciación entre sectores y clases de activos.

Las acciones estadounidenses fueron las primeras en reflejar el aumento de la aversión al riesgo. El S&P 500 registró una corrección inicial relativamente moderada gracias a la fortaleza de los resultados corporativos y al liderazgo de las compañías vinculadas a la inteligencia artificial. Sin embargo, la evolución del conflicto profundizó las diferencias sectoriales. El sector tecnológico volvió a liderar el desempeño relativo por sus perspectivas de crecimiento de largo plazo, mientras que las empresas energéticas se beneficiaron de la suba del petróleo. En contraste, transporte, consumo discrecional e industrias con elevada intensidad energética fueron los más afectados por el incremento esperado de los costos y el deterioro de las perspectivas de crecimiento.

El petróleo volvió a convertirse en el principal termómetro de la tensión geopolítica. Las amenazas sobre el Estrecho de Ormuz —por donde transita cerca del 20% del comercio marítimo mundial de crudo— impulsaron al Brent y al WTI nuevamente hacia la zona de los 100 USD por barril. Más allá del movimiento de precios, el mercado comenzó a incorporar un escenario de inflación más persistente, reduciendo las expectativas de recortes de tasas y reforzando la posibilidad de que la Reserva Federal mantenga una política monetaria restrictiva durante más tiempo.

En este contexto, el oro reafirmó su condición de activo refugio. Aunque la fortaleza del dólar y las elevadas tasas reales limitaron parte de su apreciación, la demanda de inversores institucionales y las compras sostenidas de bancos centrales sostuvieron sus cotizaciones en niveles elevados, consolidándolo como una cobertura frente a escenarios de incertidumbre.

La reacción del mercado de renta fija fue más compleja. Inicialmente, los bonos del Tesoro estadounidense recuperaron su tradicional papel defensivo. Sin embargo, el incremento del precio del petróleo modificó rápidamente las expectativas inflacionarias y provocó un aumento en los rendimientos de los Treasuries, especialmente en los plazos largos. El mercado continúa descontando que las tasas de interés permanecerán elevadas por un período más prolongado, incluso en un escenario de crecimiento más moderado.



Pablo Ludman
Head of Strategic Partners

Para los mercados emergentes, este contexto representa un desafío relevante. La combinación de un dólar fortalecido, mayores rendimientos de los bonos del Tesoro y una mayor aversión al riesgo suele traducirse en salida de capitales, depreciación de las monedas y un incremento en los costos de financiamiento. En consecuencia, los inversores tienden a privilegiar activos de mayor calidad crediticia y a reducir exposición a economías más dependientes del financiamiento externo.

Argentina enfrenta esta coyuntura desde una posición relativamente más sólida que en episodios anteriores. El aumento del precio del petróleo mejora las perspectivas de Vaca Muerta y fortalece el potencial exportador del sector energético. Al mismo tiempo, la reciente mejora de la calificación soberana por parte de Moody's, junto con las revisiones positivas de Fitch y S&P, refleja los avances en consolidación fiscal, desaceleración de la inflación, recuperación de reservas y reducción del riesgo de incumplimiento. Como resultado, el riesgo país descendió hacia la zona de los 420 puntos básicos, uno de los niveles más bajos de los últimos años.

Sin embargo, la mejora crediticia no desacopla a los activos argentinos del contexto internacional. Un petróleo persistentemente elevado, mayores rendimientos de los Treasuries o una salida generalizada de capitales desde los mercados emergentes podrían frenar la compresión del riesgo soberano. La continuidad del equilibrio fiscal, la acumulación de reservas y la estabilidad política seguirán siendo factores determinantes para sostener la confianza de los inversores.

En definitiva, la evolución del conflicto continuará condicionando el comportamiento de los mercados globales. El petróleo seguirá siendo el principal indicador de la tensión geopolítica, mientras que la inflación y las decisiones de la Reserva Federal definirán el equilibrio entre activos de riesgo y activos defensivos. Para Argentina, consolidar la estabilidad macroeconómica y capitalizar el potencial del sector energético serán elementos esenciales para fortalecer la resiliencia de sus activos en un entorno internacional que probablemente continúe marcado por una elevada incertidumbre.



In the Office



Buenos Aires, Argentina
www.bullmarketbrokers.com

Investment Strategies

Estrategias de inversión en un mercado altamente volátil

Nos encontramos en un contexto de mercados globales con una alta volatilidad en el mediano y largo plazo, situación que no era habitual para otras épocas del mercado. Si analizamos el índice VIX (Chicago Board Volatility Index) encontramos tal como se aprecia en el gráfico un valor actual similar al de agosto de 2021. No obstante, en estos 5 años vemos que el índice presenta 7 momentos donde su valor duplicó, triplicó y hasta cuadruplicó el valor actual para luego retroceder promediando 1,4 eventos por año. Este análisis nos muestra que, si bien la volatilidad actual es similar a la que sufrimos 5 años atrás, durante estos años tuvimos muchos momentos de aumento de la volatilidad y como consecuencia, del riesgo.

Si comparamos con los 5 años anteriores, encontramos que, si bien existieron variaciones significativas, la cantidad de eventos es mucho menor (5 momentos donde el índice al menos duplicó su valor, promediando un evento por año); mientras que si comparamos la evolución desde 1990 a 2010 vemos un promedio de 0,45 eventos por año (o uno cada dos años).

Del análisis anterior descubrimos que, si bien el índice de volatilidad puede no variar en dos puntos del análisis y que su aumento es considerablemente leve en los últimos 35 años, con el paso del tiempo la cantidad de eventos que elevan la volatilidad aumentan generando así mayores épocas de inestabilidad en los mercados, mayor riesgo y mayor dificultad para encontrar activos de largo plazo.

Aunque el índice S&P500 es una buena opción pensada para inversiones con objetivos de 30/40 años, en esos plazos tal vez ya no sea conveniente la estrategia de "Buy and Hold"; Conservar un mismo activo puede ser una estrategia sumamente válida en épocas anteriores hasta 1990, pero en la actualidad la volatilidad de las compañías nos muestra que el resultado de la inversión, así como la reducción del



Gastón D'amico
President
gaston@bostonam.com

riesgo son más eficientes con una administración de carteras activa.

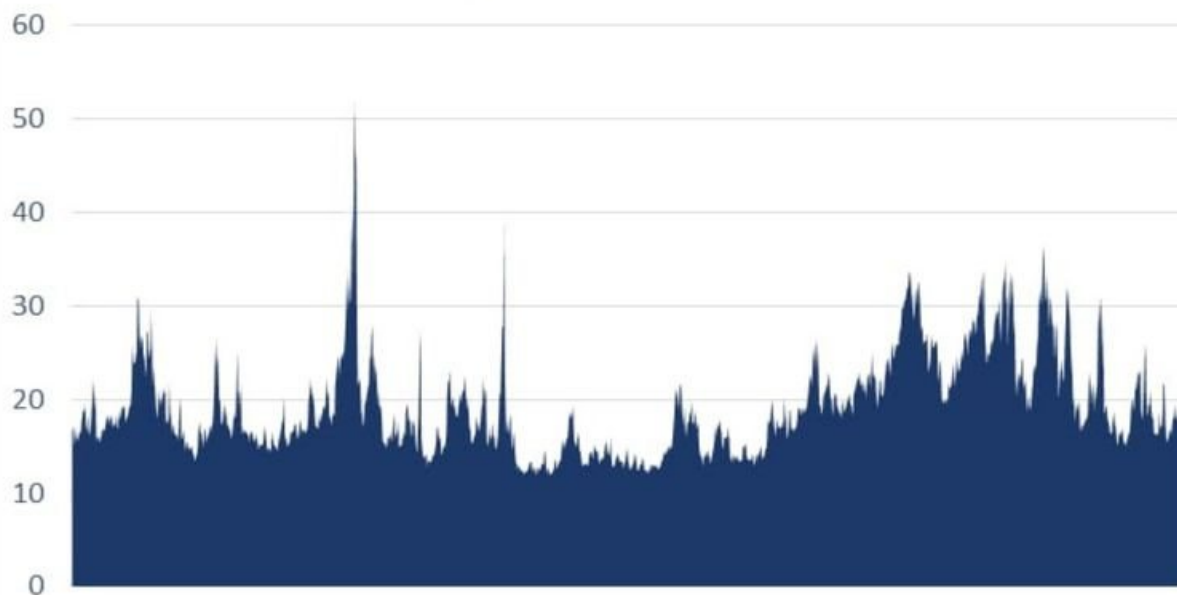
Si bien, una alta rotación puede generar altos rendimientos, esto no logra reducir el riesgo de la inversión, mientras que una rotación anual aumenta considerablemente las posibilidades de evitar activos con desempeño por debajo de la media y la elección de activos con rendimientos por encima del S&P500.

En momentos de alta volatilidad, también es recomendable la conservación de efectivo como una reducción de riesgo y como una oportunidad para la compra de activos subvaluados; muchas veces los inversores no toleran tener parte o todo su capital de inversión líquido, ya que consideran que "no están invirtiendo" y el miedo a perder oportunidades "FOMO" no les permite esperar mejores oportunidades de mercado.

Si bien no existe una fórmula exacta para reducir los riesgos y la volatilidad de las inversiones, sabemos que, a mayor tiempo, paciencia y con una buena estrategia es posible construir un portafolio sólido en el mercado de capitales; aunque, a diferencia de otras épocas, deberá requerir mayor rotación de activos.



CBOE Volatility Index VIX 2021 - 2026



In the Office

Somos **BOSTON ASSET MANAGER**

Con presencia en Argentina, Estados Unidos y Europa, en Boston Asset Manager apostamos a que cada inversor cuente con información profesional, adaptada a su realidad y actualidad.

Por eso desarrollamos **Boston Suscripciones**, una plataforma que acerca análisis e informes especializados a distintos perfiles.

Acompañamos y fortalecemos cada decisión de inversión.

Más información disponible
a través del código QR.



Agente autorizado por la Comisión Nacional de Valores mat. 1406

Av. Corrientes 800, Argentina
bostonam.com



Bibliografía: International Vision

1. Banco Central del Ecuador. (2025). *Resultados de inclusión financiera – febrero 2025*. https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/InclusionFinanciera/ResultIF_022025.html
2. Bolsa de Valores de Guayaquil. (2024). *Informe a accionistas BVG 2024*. <https://www.bolsadevaloresguayaquil.com/bvg/junta/INFORME%20A%20ACCIONISTAS%20BVG%202024.pdf>

Bibliografía: Digital Banking

- ADEN Business Magazine. (s. f.). *Fintech: transformando la banca*. <https://www.aden.org/business-magazine/fintech-transformando-la-banca/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2024). *Competition, fintechs and open banking*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2024/09/competition-fintechs-and-open-banking_8b85b99b/f150ac77-es.pdf
- Pontificia Universidad Católica Argentina. (2020). *La banca corporativa en la era digital*. Repositorio Institucional UCA. <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/11386/1/banca-corporativa-era-digital.pdf>
- Universidad Pontificia Comillas. (s. f.). *Transformación digital y banca* [Trabajo de Fin de Grado]. <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/51630/2/TFG%20-%20ALVAREZ%20DE%20PABLO%2C%20EDUARDO.pdf>



- Universidad de San Andrés. (s. f.). *Open Banking: ¿Es momento de implementarlo en Argentina?* <https://dspaceapi.live.udesa.edu.ar/server/api/core/bitstreams/67722ffd-f9ad-4cc7-a722-48e43670d325/content>
- Universidad Torcuato Di Tella. (s. f.). *Transformación digital en bancos: un desafío cultural.* <https://repositorio.utdt.edu/server/api/core/bitstreams/54d4d0af-5cc9-4993-b2e8-f1539ee275ec/content>
- Universidad Nacional de San Martín. (2019). *Transformación digital del sistema financiero argentino* [Trabajo Final de Práctica Profesional]. <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1259/1/TFPP%20EEYN%202019%20AWAI.pdf>
- Universidad del País Vasco. (s. f.). *Transformación digital del sector bancario* [Trabajo de Fin de Grado]. https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/55340/TFG_SilviaManjonDiez.pdf
- YouTube. (s. f.). *Open Banking y transformación digital* [Video]. <https://www.youtube.com/watch?v=w4QzZlna4uc>

REVIEWS THE CORPORATE

EDICIÓN 1 | ABRIL 2026

Rodrigo Moreno, Gerente de Auditoría Interna, explica cómo transformar esta en un socio estratégico del negocio mediante confianza, comunicación y liderazgo de equipos

Daniela Echave, Economista y Mg. en Políticas Públicas, analiza el rol esencial de las MIPymes como motor del desarrollo sostenible e inclusivo en Argentina

ARGENTINA

Juan Garibaldi, CEO & Senior VP South Cone de **Danone**, explica cómo la compañía consolida el triple impacto como motor estratégico en el Cono Sur

Silvia Tenazinha, Directora General de **Salesforce Argentina**, analiza la maduración de la inteligencia artificial agéntica como motor de la transformación digital en el país

Inés Botta Clucellas, Head of Corporate & Investor Affairs de **Lemon**, promueve la educación financiera temprana como herramienta clave de inclusión en el ecosistema fintech

REVIEWS

THE CORPORATE

Read the previous issue

HERE

REVIEWS THE CORPORATE

